



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**

**Plan de negocio para la creación de una distribuidora  
de productos de consumo masivo en el canal  
tradicional para Lima Metropolitana**

**TESINA**

**Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial**

**AUTOR**

**Jorge Arturo ROSARIO PACAHUALA**

**ASESOR**

**Oscar Rafael TINOCO GÓMEZ**

**Lima, Perú**

**2017**



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Rosario, J. (2017). *Plan de negocio para la creación de una distribuidora de productos de consumo masivo en el canal tradicional para Lima Metropolitana*. [Tesina de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

115.



## ACTA N°022-VDAP-FII-2017

### SUSTENTACIÓN DE TESINA PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

167

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día **lunes 11 de Septiembre de 2017**, a las 14:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesina:

#### "PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL CANAL TRADICIONAL PARA LIMA METROPOLITANA"

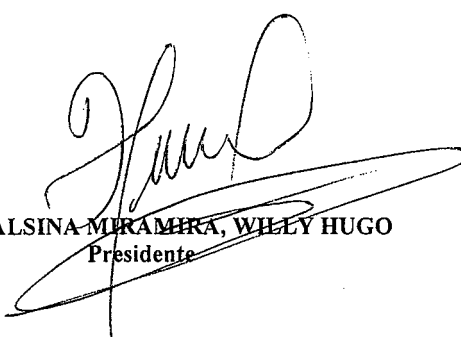
Que presenta el Bachiller:

**ROSARIO PACAHUALA, JORGE ARTURO**

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial en la Modalidad: **Perfeccionamiento Profesional**,

Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 15:00 hrs horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido Aprobado..... por Ananimidad... con la calificación promedio Dieciecho..., lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 08 de septiembre de 2017

  
MG. CALSINA MIRAMIRA, WILLY HUGO  
Presidente

  
ING. VIZARRETA CHIA, ROBERTO ISMAEL  
Miembro

  
TINOCO GOMEZ, OSCAR RAFAEL  
Asesor

## **Dedicatoria**

A mi mamá Nely, mi hermano Emilio y a toda mi familia  
por siempre tener fe en mí.

A mi querida facultad de Ingeniería Industrial UNMSM  
por permitirme ser parte de su historia.

## **Agradecimientos**

A mis profesores de la facultad de Ingeniería Industrial UNMSM por todas sus enseñanzas en el transcurso de mi carrera sin la cual no sería posible el desarrollo de esta tesis, y por su gran labor formando a las nuevas generaciones de profesionales.

A mis colegas de estudios, hoy grandes profesionales, quienes con su amistad, aliento y ejemplo me inspiraron a superarme profesionalmente.

A todos los comerciantes, vendedores, conductores, almaceneros entrevistados durante la realización de esta investigación, cuyas experiencias e historias motivaron la realización de este trabajo.

## INDICE

Resumen .....	1
Capítulo I: Introducción .....	2
1.1 Formulación.....	2
1.1.1 Problema general .....	3
1.1.2 Problemas específicos.....	3
1.2 Justificación .....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo general .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	4
1.4 Hipótesis .....	4
1.4.1 Hipótesis general .....	4
1.4.2 Hipótesis específicas.....	5
Capítulo II: Marco teórico .....	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.1.1 Teóricos .....	6
2.1.2 Económicos y sociales.....	8
2.2 Bases teóricas .....	12
2.2.1 Productos de Consumo Masivo .....	12
2.2.2 Clasificación de los Productos.....	12
2.2.3 Demandas por tipo de Producto .....	14
2.2.4 Cobertura de Clientes .....	14

2.2.5 Canales de Distribución.....	14
2.2.7 Medios de transporte .....	24
2.2.8 Tipos de transporte para distribución .....	25
2.2.9 Estrategias de Integración.....	25
2.2.10 Estrategias de diversificación. ....	27
2.2.11 Logística inversa.....	28
2.3 Condiciones de viabilidad .....	29
Capítulo III: Diseño metodológico .....	30
3.1 Tipo de investigación .....	30
3.2 Diseño de investigación.....	30
3.2.1 Diseño cualitativo .....	30
3.2.2 Fase cuantitativa .....	34
3.3 Población y Muestra .....	37
3.3.1 Estudio Cualitativo .....	37
3.3.2 Estudio Cuantitativo .....	37
3.4 Técnicas de recopilación de datos .....	38
3.5 Variables de la Investigación e Indicadores .....	38
3.4.1 Variables Independientes.....	39
3.4.2 Variables Dependientes .....	39
Capítulo IV: Análisis de resultados .....	40
4.1 Plan de negocios .....	40
4.1.1 Análisis situacional.....	40



4.1.2 Investigación de Mercados .....	69
4.1.3 Planeamiento estratégico .....	94
4.1.4 Plan de marketing .....	100
4.1.5 Plan de Operaciones .....	106
4.1.6 Plan de Organización y Recursos Humanos .....	118
4.2 Factibilidad del plan de negocios .....	127
4.2.1 Evaluación Económica y Financiera .....	127
4.2.2 Evaluación del Riesgo .....	143
Conclusiones y Recomendaciones .....	152
Conclusiones.....	152
Recomendaciones .....	153
Referencias .....	154
Anexos.....	157

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	PBI, demanda interna y consumo privado % crecimiento anual (2000-2013)	8
Figura 2.2	Perú: Clase media y media emergente	10
Figura 2.3	Perú: Frecuencia de compra en bodegas por NSE (%) VS % de la población en Lima por NSE 2005 – 2011	10
Figura 2.4	Canales de distribución para diferentes categorías de productos	17
Figura 2.5	Distribución del gasto y frecuencia de compra por tipo de comercio	19
Figura 4.1	Evolución de la industria de consumo masivo en relación al PBI hasta el 2012	44
Figura 4.2	Perú - Población Urbana y Rural	59
Figura 4.3	Lima Metropolitana – Nivel socioeconómico 2013	60
Figura 4.4	Destino de gastos por nivel socioeconómico	63
Figura 4.5	Densidad de Supermercados en Lima	65
Figura 4.6	Distribución de bodegas en los conos según censo 2008 Nestlé	88
Figura 4.7	Macro procesos de operaciones	109
Figura 4.8	Proceso de adquisición o abastecimiento	110
Figura 4.9	Proceso de Ventas	111
Figura 4.10	Layout	114
Figura 4.11	Plano primer nivel	115
Figura 4.12	Plano segundo nivel	116
Figura 4.13	Fotos del local	117
Figura 4.14	Pasos para transformar una oficina a un área de Recursos Humanos	118
Figura 4.15	Estructura de la organización – Organigrama Horizontal	121
Figura 4.16	Comparación de Compensación Presupuestal	125

## INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Evolucion del Producto Bruto Interno (Variacion %)	23
Tabla 3.1	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de entrevista a fabricantes	31
Tabla 3.2	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de entrevista a fabricantes	31
Tabla 3.3	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de entrevista a fabricantes	32
Tabla 3.4	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de entrevista a fabricantes	32
Tabla 3.5	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de entrevista a fabricantes	33
Tabla 3.6	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de entrevista a bodegueros	33
Tabla 3.7	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de encuesta a bodegueros	34
Tabla 3.8	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de encuesta a bodegueros	35
Tabla 3.9	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de encuesta a bodegueros	35
Tabla 3.10	Variables del servicio de distribución, indicadores y preguntas de encuesta a bodegueros	36
Tabla 4.1	Distribuidores que trabajan con exclusividad	41
Tabla 4.2	Distribuidores que no trabajan con exclusividad	42
Tabla 4.3	Esquema de productores	43
Tabla 4.4	Distribuidoras que participan en Lima Este	45
Tabla 4.5	Distribuidoras que participan en Lima Norte	45
Tabla 4.6	Distribuidoras que participan en Lima Oeste	45
Tabla 4.7	Distribuidoras que participan en Lima Sur	46
Tabla 4.8	Lista de distribuidores Grupo Jimenez	47
Tabla 4.9	Lista de distribuidores Grupo Vega	49
Tabla 4.10	Lista de distribuidores Grupo Hoyos	50
Tabla 4.11	Estrategias por distribuidores	54
Tabla 4.12	Proyecciones de Población en el Perú	58
Tabla 4.13	Distribución de población por distritos al 2013 - Lima	60
Tabla 4.14	Lima – Distribución de la población por distritos al 2013	61
Tabla 4.15	Detalle de Proveedores	64
Tabla 4.16	Encuesta: Área en m2 del negocio	73
Tabla 4.17	Encuesta: Cantidad de Productos Ofrecidos por mes	73

Tabla 4.18	Encuesta: Negocios cuentan con sistema de frío	74
Tabla 4.19	Encuesta: Sistema de frío con que cuentan los negocios	74
Tabla 4.20	Encuesta: Sistema de frío con que cuentan los negocios	74
Tabla 4.21	Encuesta: Número de trabajadores por negocio, incluido dueño	75
Tabla 4.22	Encuesta: Compra directa a Mercados Mayoristas	75
Tabla 4.23	Encuesta: Mercados mayoristas en que se adquieren productos	76
Tabla 4.24	Encuesta: Tipos de productos adquiridos en mercados mayoristas	76
Tabla 4.25	Encuesta: Preferencia en la compra a distribuidores que llevan productos directo a su bodega	76
Tabla 4.26	Encuesta: Productos adquiridos a los distribuidores	77
Tabla 4.27	Encuesta: Número de distribuidores con que trabaja	77
Tabla 4.28	Encuesta: Satisfacción con el servicio brindado por los distribuidores	78
Tabla 4.29	Encuesta: Valoración del servicio brindado por los distribuidores	78
Tabla 4.30	Encuesta: Servicios más valorados por los bodegueros	79
Tabla 4.31	Encuesta: Servicios pocos valorados por los bodegueros	79
Tabla 4.32	Encuesta: Líneas de productos en las que le gustaría contar con un nuevo distribuidor	80
Tabla 4.33	Encuesta: Frecuencia con la que el distribuidor debería visitar el negocio	81
Tabla 4.34	Encuesta: Frecuencia con la que se paga a los distribuidores	81
Tabla 4.35	Encuesta: Promociones que más prefieren los negocios	82
Tabla 4.36	Encuesta: Lugar donde los distribuidores deberían colocar los productos	82
Tabla 4.37	Encuesta: Permiso a los distribuidores para colocar los productos en exhibición	83
Tabla 4.38	Encuesta: Razones por la cual no permite colocación de productos	83
Tabla 4.39	Encuesta: Tipos de material exhibidos en los negocios	83
Tabla 4.40	Encuesta: Tipo de Material que prefieren recibir	84
Tabla 4.41	Encuesta: Frecuencia con la que se cambia el material promocional	84
Tabla 4.42	Encuesta: Condiciona la colocación de material promocional	85
Tabla 4.43	Encuesta: Como se obtiene el material promocional	85
Tabla 4.44	Distribución del gasto por tipo de comercio por NSE	89
Tabla 4.45	Distribución de hogares por NSE	89
Tabla 4.46	Gasto mensual del hogar – Promedio general Lima Metropolitana	90
Tabla 4.47	Gasto promedio en bodegas	91
Tabla 4.48	Gasto Promedio Mensual por Tipo de Comercio por Hogar	91

Tabla 4.49	Consumo Mensual Estimado en Bodegas	92
Tabla 4.50	Ticket de compra	93
Tabla 4.51	Participación de productos y marcas en bodega	102
Tabla 4.52	Marcas más valoradas que deben estar presentes en la bodega	103
Tabla 4.53	Proceso de adquisición o abastecimiento	105
Tabla 4.54	Presupuesto del Personal	126
Tabla 4.55	Supuestos para la evaluación económica	129
Tabla 4.56	Inversión post-venta	130
Tabla 4.57	Inversión logística	130
Tabla 4.58	Inversión marketing y ventas	131
Tabla 4.59	Inversión operaciones con terceros	131
Tabla 4.60	Inversión estructura administración	132
Tabla 4.61	Resumen inversiones equipos, software y muebles	133
Tabla 4.62	Estructura del WACC	134
Tabla 4.63	Inversiones, amortización y capital de trabajo	135
Tabla 4.64	Estado de resultados	136
Tabla 4.65	Flujo de caja económico	137
Tabla 4.66	Flujo financiero para calculo del apv	138
Tabla 4.67	Estado de ganancias y perdidas	139
Tabla 4.68	Balance general	140
Tabla 4.69	Flujo de efectivo	141
Tabla 4.70	Evaluación económica y financiera	142
Tabla 4.71	Sensibilizacion por precio	143
Tabla 4.72	Sensibilizacion por costo	144
Tabla 4.73	Sensibilizacion por demanda	145
Tabla 4.74	Sensibilizacion por crecimiento	146
Tabla 4.75	Sensibilizacion por indice de ajuste de precios	147
Tabla 4.76	Sensibilizacion por presupuesto de marketing	148
Tabla 4.77	Sensibilizacion por tasa de descuento y bonificaciones	149
Tabla 4.78	Sensibilizacion por porcentaje de margen	150
Tabla 4.79	Sensibilizacion por tasa de deuda bancaria	151

## **Resumen**

El canal tradicional de productos de consumo masivo, lo que fácilmente identificamos como bodegas de barrio o puestos de abarrotes de mercados son en su mayoría negocios de subsistencia, es decir, son negocios que requieren ingresos diarios para asegurar la canasta básica familiar. Bajo esa premisa, las personas que manejan ese tipo de negocios no dudan en cambiarlos o cerrarlos si no son rentables en el corto plazo. Sin embargo la presente investigación demostrará que existe un gran potencial económico latente, así como la factibilidad económica para la creación de una distribuidora de productos de consumo masivo que aproveche las grandes posibilidades del canal tradicional en Lima Metropolitana.

El capítulo I trata sobre el Planteamiento del problema, bajo la rigurosidad académica que permitirá definir los problemas y objetivos que involucra la creación de una distribuidora de productos de consumo masivo en el canal tradicional.

El capítulo II brinda el Marco teórico, necesario para la identificación de aspectos a trabajar en el plan de negocio como la cobertura de clientes.

El diseño metodológico en el cual se basa la investigación de mercados, pilar principal del plan de negocios, es desarrollado en el capítulo III.

El capítulo IV es el Análisis de resultados obtenidos del plan de negocios. La investigación de mercados, planeamiento estratégico, plan de marketing, operaciones, recursos humanos y la evaluación económica - financiera son tratadas extensamente.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones condensan los resultados obtenidos como las medidas a considerar para la implementación de la distribuidora.

# **Capítulo I: Introducción**

## **1.1 Formulación**

Dentro de la cadena de suministro de bienes de consumo masivo, el papel de las distribuidoras es fundamental pues conecta a los fabricantes (producción) con los canales donde el consumidor final (clientes) puede adquirir los productos. La complejidad del trabajo de las distribuidoras aumenta proporcionalmente a la cantidad de clientes y productos que manejan. Sin embargo no existen dentro de la literatura logística vigente una obra que se enfoque en este tipo de negocios en el país, incluso los cursos dictados en universidades o centros de negocio enfocan la cadena de suministro solamente en sus aspectos más generales. Esta situación genera que los empresarios y profesionales que trabajan en esta área no cuenten con técnicas de gestión adecuadas para implementar y operar distribuidoras de consumo masivo de manera profesional y eficiente por lo que el resultado final se traduce en el cierre de negocios, márgenes de utilidad muy reducidos, clientes insatisfechos y una imagen poco profesional para quienes laboran en este rubro.

El presente trabajo sustentará los pasos y consideraciones a seguir para implementar y operar de manera eficiente una distribuidora de productos de consumo masivo usando técnicas propias de la logística, ingeniería industrial, finanzas y gestión del talento humano, todo esto enfocado a la satisfacción del consumidor final la cual, en última instancia, es la condición clave para la continuidad de cualquier negocio.

### **1.1.1 Problema general**

¿Es viable y sostenible en términos de mercado, operativos y financieros la creación de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en el canal tradicional de Lima Metropolitana?

### **1.1.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál debe ser el mercado objetivo de la empresa?
- ¿Cuáles son sus requerimientos y expectativas del servicio de distribución de productos de consumo masivo?
- ¿Cómo implementar los atributos que debe tener el servicio a brindar, en términos de producto, precio, plaza, promoción y post-venta?
- ¿En qué condiciones económicas financieras, es viable el negocio?

## **1.2 Justificación**

El aporte del presente estudio es en primer lugar para los potenciales inversionistas, los cuales a través de un análisis detallado podrán identificar en qué medida el negocio planteado resulta rentable para realizar la inversión. Asimismo se busca contribuir con un diseño de modelo de negocio para las empresas que actualmente operan en la industria de la distribución.



## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Desarrollar un modelo de negocio viable y sostenible en términos de mercado, operativos y financieros para la creación de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en el canal tradicional de Lima Metropolitana

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar el sector para identificar el mercado objetivo del negocio.
- Realizar un estudio de mercado para conocer requerimientos y expectativas del servicio de distribución de productos de consumo masivo.
- Implementar mediante un plan de marketing mix los atributos que debe tener el servicio a brindar, en términos de producto, precio, plaza, promoción y post-venta.
- Realizar una evaluación de indicadores de gestión para conocer las condiciones económico financieras de viabilidad del negocio.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis general**

- Mediante el desarrollo de un modelo de negocio viable y sostenible en términos de mercado, operativo y financieros se creará una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en el canal tradicional de Lima Metropolitana.

#### **1.4.2 Hipótesis específicas**

- Mediante un análisis del sector se identificará el mercado objetivo del negocio.
- A través de un estudio de mercado se conocerán los requerimientos y expectativas del servicio de distribución de productos de consumo masivo.
- Mediante un plan de marketing mix se implementarán los atributos que debe tener el servicio a brindar, en términos de producto, precio, plaza, promoción y post-venta.
- A través de una evaluación de indicadores de gestión se conocerán las condiciones económico financieras de viabilidad del negocio.

## **Capítulo II: Marco teórico**

### **2.1 Antecedentes**

Los clasificamos en teóricos, siendo básicamente tesis con una temática similar o formas de trabajo aplicables a los objetivos planteados en el capítulo anterior, y sociales, las cuales sirven como guía y motivación del presente trabajo.

#### **2.1.1 Teóricos**

- **Toledo, Paredes y Miranda (2014)**

“¿Cómo negocian los peruanos?: Sector comercio al por mayor y menor en Lima Metropolitana”

Este trabajo da un panorama amplio sobre las características de los actores del sector comercio en Lima Metropolitana. Esto contribuye con el objetivo de identificar el mercado objetivo, dentro del canal tradicional, el cual se enmarca en el sector comercio en general.

- **Solís y Almonacid (2013)**

“Estudio de pre-factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socio económicos C y D”

Los autores usan fuentes como el INEI u otras instituciones sociales para identificar su mercado objetivo y posteriormente hacer su estudio de mercado. Esta forma de trabajo se ha tomado en consideración al realizar el diseño metodológico y la investigación de mercados.

- **Cornejo, Lavado, Triveño y Vidal (2013)**

“Plan estratégico de marketing para el lanzamiento de chocolates orgánicos para Nestlé”

La metodología de las 4P (precio, plaza, producto y promoción) de este trabajo sirve como base para el desarrollo del plan de marketing de la implementación de la distribuidora de consumo masivo. Adicionalmente chocolates orgánicos para la empresa Nestlé puede considerarse un producto de consumo masivo, lo cual hace más válido tener como referencia el trabajo de los autores mencionados.

- **Milla y Silva (2013)**

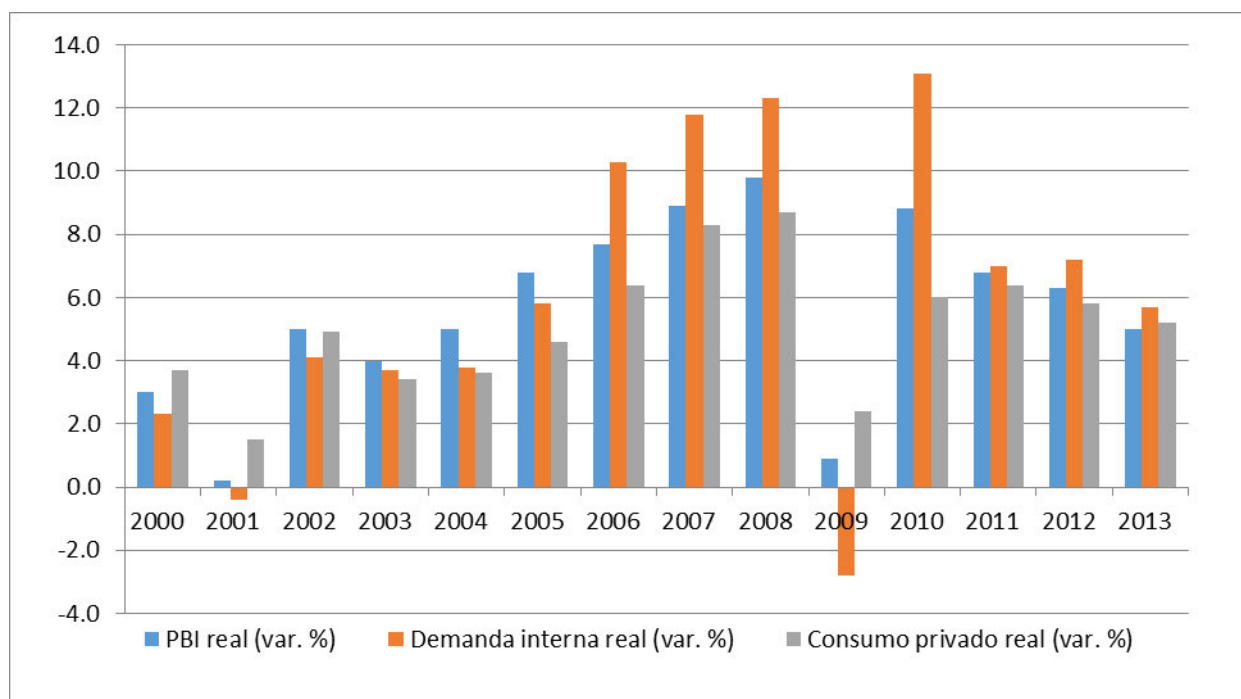
“Plan de mejora del almacén y planificación de las rutas de transporte de una distribuidora de productos de consumo masivo”.

La factibilidad económica y financiera se basa principalmente en procesos operativos eficientes. Una distribuidora de consumo masivo es una empresa logística por excelencia pues cuenta con procesos de almacén, transporte y distribución. Las autoras parten de una distribuidora existente y buscan optimizar procesos mediante la investigación operativa. La influencia de este trabajo en la presente tesis se manifiesta en el desarrollo del plan de operaciones.

### 2.1.2 Económicos y sociales

El Perú ha tenido un crecimiento económico sostenido por más de 10 años, como se observa en la Figura 2.1, a un promedio de 5.75% (2008-2013) según el estudio del comportamiento de la economía peruana del 2013 (INEI). Este crecimiento se ha dado junto a un aumento en la demanda interna y en el consumo real, exceptuando el año 2009 a consecuencia de la crisis financiera internacional que causó una baja en las exportaciones. Las expectativas son que el crecimiento continúe y el consumo privado siga aumentando.

FIGURA 2.1 PBI, DEMANDA INTERNA Y CONSUMO PRIVADO % CRECIMIENTO ANUAL  
(2000-2013)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, INEI 2013

Básicamente hay dos formas de llevar los productos a los consumidores: el canal tradicional y el canal moderno. El canal tradicional lo conforman principalmente las bodegas y puestos de mercado. Los supermercados forman parte del canal moderno. En el Perú, el canal tradicional tiene una presencia importante según Mirtha Trigos en su

artículo publicado en el portal de negocios Gestión, “Ticket de compra en retail supera 4 veces al del canal tradicional“ del 2013, quien indicó que aunque la penetración del canal moderno ha aumentado, todavía hay una oportunidad de crecimiento mayor, para el canal tradicional, ya que el 70% de las ventas se dan ahí según el artículo del 2013 “Canal tradicional en el Perú: Un sector que se mantiene en la cima” publicado en el portal web especializado en retail y canales comerciales Perú Retail. Según el estudio del 2012 de Ipsos Apoyo “Perfil de la Bodega y el Bodeguero 2012”, para el 2011 había en Lima metropolitana 66,734 bodegas.

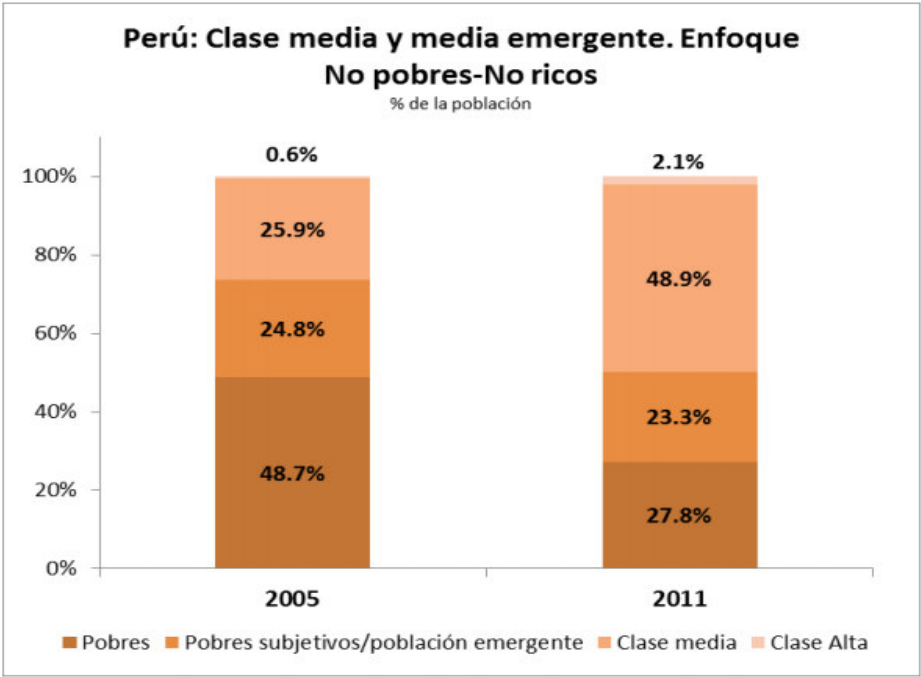
Percy Vigil en su artículo “Lo moderno vs. Lo tradicional ¿es fácil cambiar?” publicado el 2012 en el portal web de negocios Gestión, afirma que existen hábitos que son muy difíciles de cambiar, tanto para el propio consumidor como para quien quiere captarlo como cliente. El consumidor, nosotros mismos incluso, muchas veces optamos por lo conocido casi de manera natural, a menos que se nos presenten nuevas alternativas que nos propongan cambios y mejoras evidentes en nuestro proceso de compra.

Bajo esta idea se entiende la importancia del hecho que el consumidor encuentre los productos de consumo masivo que requiere en los lugares donde está acostumbrado a comprar. Según Lock (2013, p. 32,33) más del 40% de las ventas en las bodegas se dan por impulso, favoreciendo a las marcas disponibles y más visibles. Asimismo Arellano Marketing en su artículo del 2013 “Importancia del diseño del punto de venta”, complementa lo anterior afirmando que los comerciantes además de tener abundante mercadería disponible a buen precio también deben enfocarse en el diseño de su punto de venta, ya que esto influye directamente en sus volúmenes de ventas.

Retomando el tema del crecimiento económico de los últimos años, este ha derivado en un mayor poder adquisitivo de los consumidores, lo que ha ido cerrando brechas entre los niveles socioeconómicos siendo la clase media la que ha experimentado un mayor

avance. Según Jaramillo y Zambrano (2013, p. 21), “la clase media pasó de ser aproximadamente 25,9% de la población total en 2005, a ser 48,9% de la población en 2011, con lo cual la clase media se habría casi duplicado en el periodo de referencia”

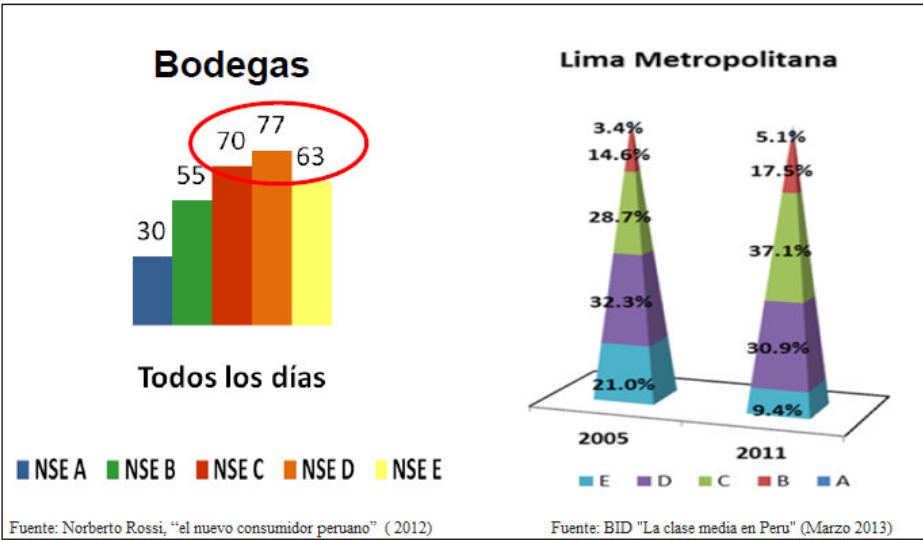
FIGURA 2.2 PERÚ: CLASE MEDIA Y MEDIA EMERGENTE



Fuente: BID, Nota técnica, La clase media en Perú (Marzo 2013)

FIGURA 2.3 PERÚ: FRECUENCIA DE COMPRA EN BODEGAS POR NSE (%)

VS % DE LA POBLACIÓN EN LIMA POR NSE 2005 – 2011



Fuente: Norberto Rossi, “el nuevo consumidor peruano” ( 2012)

Fuente: BID “La clase media en Peru” (Marzo 2013)

Según la figura 2.3 la mayor parte de la población de Lima (mercado objetivo del presente negocio) se concentra en los estratos C y D con casi el 70% de la población y para Norberto Rossi en su presentación ejecutiva “El nuevo consumidor peruano” del 2012, los niveles socioeconómicos C y D son los que con mayor frecuencia compran en bodegas, por lo que se puede esperar una buena proyección económica para este tipo de negocios, a pesar del crecimiento del canal moderno (supermercados).

En este contexto se puede apreciar la importancia de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, las cuales cubren la amplia red de puntos de venta que configura al canal tradicional. Asimismo se propone que el valor agregado no radique únicamente en el traslado físico del producto sino también en el soporte para la exhibición o diseño del punto de venta y asesorías que el bodeguero necesite de tal manera que se fortalezca la relación proveedor-cliente con una excelencia en el servicio, que es baja en este sector debido a la alta informalidad de los distribuidores.

El mercado de consumo masivo es un negocio de alto volumen pero de bajos márgenes de utilidad, por lo que una empresa distribuidora debe enfocarse en la eficiencia de sus procesos para reducir costos y llegar a ser competitivos. La clave de una adecuada gestión de procesos son los patrones de compra de los consumidores pues a partir de estos se elaboran los presupuestos de ventas y de compras, los procesos logísticos (almacén, transporte) y comerciales.



## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Productos de Consumo Masivo**

Previamente se definió lo que es el consumo. Para Gottdiener (2000, p. 3) el consumo se deriva de la adquisición de bienes o servicios para su uso o almacenamiento, y esta adquisición se da mediante el intercambio, lo que implica que cada producto tiene un valor en el mercado. Para Ritzer (1999, p. 26) el consumo, y no la producción, es lo que realmente llega a definir a una sociedad y su comportamiento. Según este autor la sociedad ha llegado a estar dominada por el consumo que las personas aumentan sus niveles de endeudamiento con el fin de incrementar el consumo.

Según los estudios de Williams (1982, p. 66), la era del consumo masivo se inició alrededor del año 1900 en Europa, y como prueba de ello está el surgimiento de las tiendas por departamento, los precios fijos marcados en los productos, y la colocación de los mismos en anaqueles para que fuesen inspeccionados por los clientes. Hoy en día se conoce por productos de consumo a los que utilizan las familias con fines no lucrativos según Stanton, Etzel y Walker (2007, p. 402). Siendo los de consumo masivo aquellos que se comercializan en grandes volúmenes, como por ejemplo los alimentos, los artículos de limpieza o los de aseo personal, entre otros.

### **2.2.2 Clasificación de los Productos**

Según el artículo de Ivan Thompson del 2007 publicado en el portal de negocios Promonegocios, “Tipos de Canales de Distribución”, los productos se dividen en cuatro tipos según su uso:

- ***Productos o Bienes de Conveniencia:*** Son artículos relativamente baratos y cuya adquisición exige poco esfuerzo por lo que el consumidor no estaría dispuesto a realizar una búsqueda extensa del producto. Entran en esta categoría

los productos de compra por impulso, como caramelos, gaseosas, peines, aspirinas. De hecho algunos supermercados o tiendas han implementado exhibidores de estos productos cerca de las cajas de pago para estimular la compra mientras los clientes esperan. Esto no significa que el cliente compare las distintas marcas, pero lo que prevalece en la compra es la disponibilidad del producto en el momento de la necesidad o del impulso.

- ***Productos de Comparación o Bienes de Compra Comparada:*** Son productos tangibles que el consumidor compara entre distintas marcas, evaluando aspectos como calidad, precio e incluso estilo o exhibición en varias tiendas, previo a la compra. Para Stanton, Etzel y Walker (2004, p. 248, 245) un ejemplo de bienes de compra comparada es la ropa de moda, los muebles, y los aparatos electrodomésticos, como refrigeradoras o televisores.
- ***Productos o Bienes de Especialidad:*** Son los productos que tienen características únicas o identificaciones de marca para las cuales un grupo específico de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo especial de compra. Kotler (2000, p. 382) puso como ejemplos los automóviles de cierta marca, los artículos de alta fidelidad como equipos de sonido, las cámaras fotográficas y los trajes.
- ***Productos o Bienes no Buscados:*** Aquellos productos cuya existencia no es conocida por el consumidor o, si la conoce, no les interesa comprar. Los productos tales como detectores de humo son bienes no buscados hasta que el consumidor entra en contacto con ellos a través de la publicidad o los requiera. Como ejemplos Kotler (2000, p. 381) menciona los seguros de vida, también pueden considerarse las enciclopedias o lápidas funerarias.

### **2.2.3 Demandas por tipo de Producto**

El intermediario (mayorista) es el que recibe y reúne los pedidos de muchos detallistas o usuarios finales, con lo que crea un mercado de venta para el productor. Al mismo tiempo, un intermediario mayorista elige diversos artículos de entre muchas alternativas, para formar su mezcla de productos, actuando así como servicio de compras para los detallistas y usuarios finales. En esencia, las actividades de un intermediario mayorista crean un espacio de tiempo y de lugar, determinado por la posesión del producto según Stanton, Etzel y Walker (2007, p. 402). Todo esto termina definiendo, a partir del intermediario) la demanda de un producto (o productos) específicos.

### **2.2.4 Cobertura de Clientes**

La cobertura de clientes se refiere a la captación de clientes que en el canal tradicional son las bodegas y puestos de mercados. Los vendedores (Fuerzas de venta para el caso de las distribuidoras de consumo masivo) deben realizar el mejor esfuerzo por colocar la mayor parte de los productos que forman parte del catálogo del productor y de esta forma lograr una mayor distribución del producto o la marca.

La distribución se mide según el porcentaje de clientes que ha comprado el producto o la marca. En el Perú dedicadas a la investigación de mercado como CCR (CCR INTERNATIONAL RESEARCH S.A) las cuales, a pedido de los fabricantes, realizan dichas mediciones.

### **2.2.5 Canales de Distribución**

La distribución tienen como función hacer llegar el producto al cliente y aún antes de que un producto esté listo para el mercado, el administrador debe determinar que

métodos y rutas se deberán utilizar para llegar a su segmento meta. La mayoría de los productores usa intermediarios para llevar sus productos al mercado, debido a que es más eficiente, los canales son entes que se han especializado, tienen experiencia, contactos y escalas de operación.

#### **a) Definición**

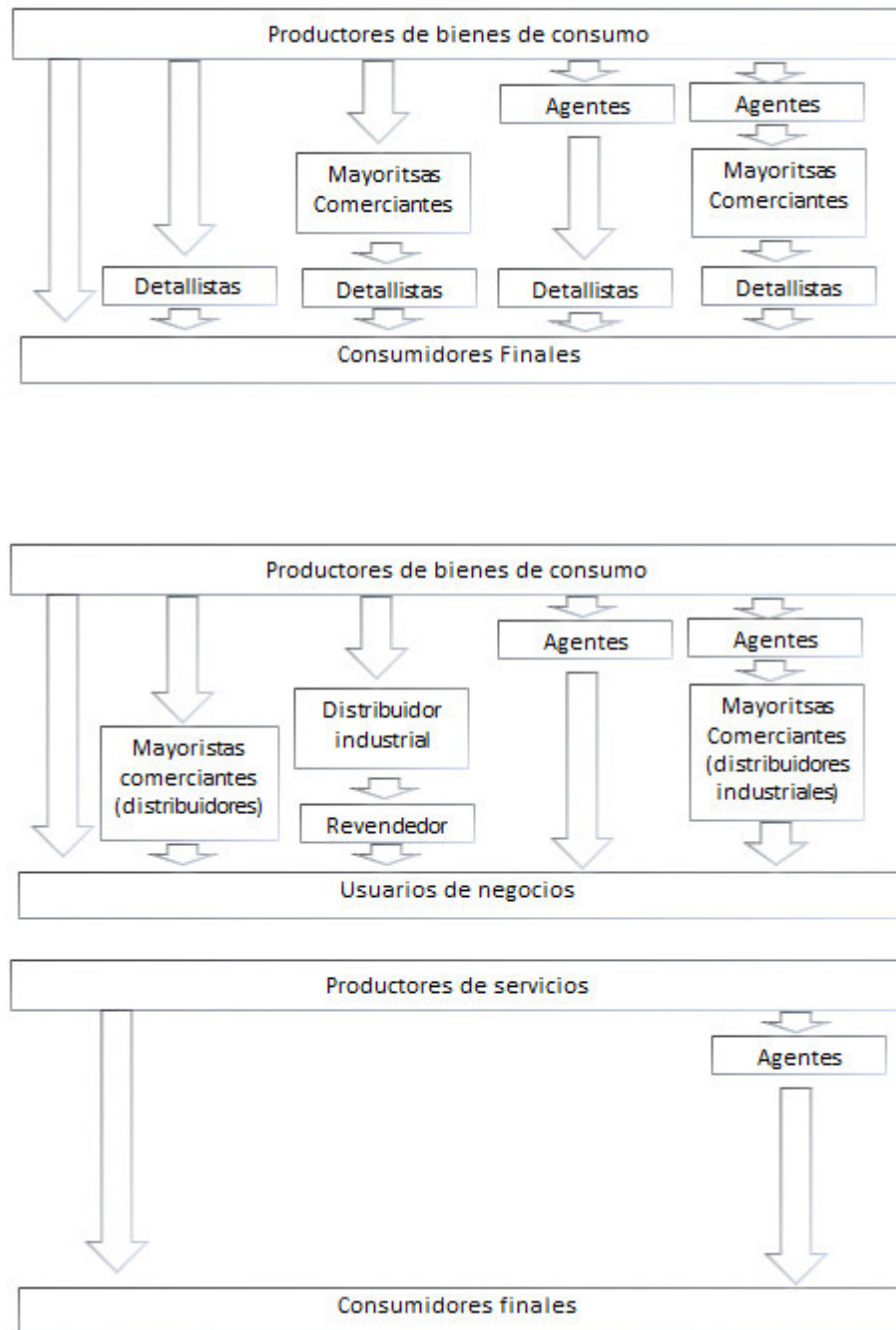
Los canales son empresas o individuos que tienen la propiedad o intervienen en la transferencia de dicha propiedad, sobre un bien o servicios conforme pasa del productos al consumidor o usuario final según Kotler (2000, p. 475). El canal de un producto se extiende hasta la última persona u organización que lo compra sin hacerle un cambio significativo en su forma. Cuando la forma se altera surge otro producto, se da un proceso de transformación y por ende se inicia un nuevo canal de distribución. Además del productor, los intermediarios y el cliente final, hay otras instituciones que ayudan en el proceso de distribución. Entre los intermediarios están los bancos, las compañías de seguros de distribución, las empresas de almacenaje y las compañías de transporte. Sin embargo como no adquieren derechos sobre los productos no intervienen activamente según Stanton, Etzel y Walker (2007, p. 411)

#### **b) Tipos de Canales de Distribución**

Las empresas pueden apoyarse en los canales existentes o idear nuevos canales para servir mejor a los clientes y alcanzar a nuevos prospectos como lo mencionan Stanton, Etzel y Walker (2007, p. 411). Existen cinco canales de distribución para bienes de consumo, los cuales se describen a continuación y se muestran en la Figura 2.4:

1. Productor→ Consumidor: El canal más corto y sencillo para los bienes de consumo, no tiene intermediarios.
2. Productor→detallista→consumidor: muchas grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas. Esto se ve más comúnmente ahora las empresas como Wal-Mart.
3. Productor→mayorista→detallista→consumidor. Es el canal más tradicional y a los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.
4. Productor→agente→detallista→consumidor: En lugar de emplear a los mayoristas, muchos productores prefieren valerse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, es especial a los detallistas de gran escala.
5. Productor→agente→mayorista→detallista→consumidor: Para alcanzar los pequeños detallistas, los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas.

Figura 2.4 Canales de distribución para diferentes categorías de productos



Fuente: Stanton, Fundamentos del Marketing, 2007.

Un mayorista compra a los productores y vende a los detallistas, consumidores industriales o a otros mayoristas. De acuerdo con Kotler (2000, p. 520), un mayorista realiza varias funciones, que incluyen ventas y promoción, compras y desarrollo de surtidos, fragmentación de lotes y almacenamiento, transporte, financiamiento,

aceptación de riesgos, suministro de información de mercado, prestación de servicios y asesoría gerencial.

Muchos fabricantes son pequeños y especializados y no tienen el capital para mantener una fuerza de ventas y hacer contacto con los muchos detallistas o usuarios finales que podrían ser sus clientes. Incluso en el caso de fabricantes con capital suficiente, algunos productos o líneas generan volumen de ventas tan pequeños que no sería eficiente el costo establecer una fuerza de ventas para venderlos, es aquí donde los fabricantes o productores deben evaluar financiar fuerzas de venta propia y actividades de transportes para entregar sus productos (productores → detallistas → consumidores) o negociar con mayoristas (distribuidores) para el manejo de los productos (productores → mayoristas comerciantes → detallistas → consumidores).

### **c) Canal Tradicional en el Perú**

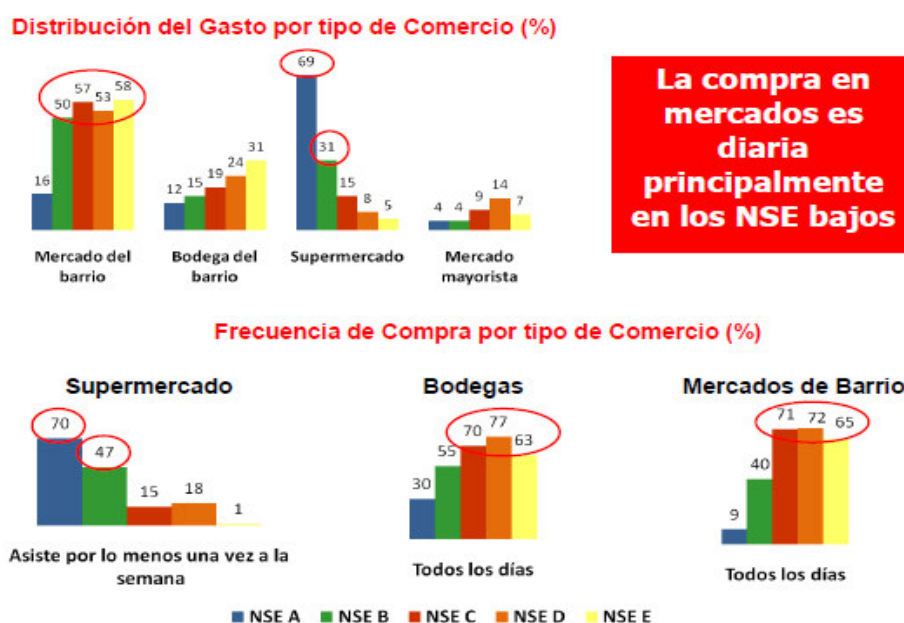
Según el artículo del 2013 “Canal tradicional en el Perú: Un sector que se mantiene en la cima” del portal web Perú Retail, en el Perú, las empresas cada vez más tienen como principal objetivo lograr una eficiente distribución de sus productos según figura en el portal web, debido que el consumidor ahora prioriza el precio y la disponibilidad en lugar de la marca y el desempeño. Las principales categorías de consumo masivo que son aceite, arroz, azúcar, café, fideos, gaseosas, galletas, harina, gelatina, jamón y queso apenas cuentan con menos del 31% de clientes fieles. Es decir que si la persona no encuentra el producto de su marca preferida en el punto de venta, será un cliente perdido en el 69% de los casos porque se llevará otra marca, gracias a la disponibilidad o conveniencia del momento. Por esto es que se debe brindar un cuidado especial en entender y manejar el canal tradicional, el cual para muchas representa más del 60% de las ventas.

#### d) Evolución del Canal Tradicional

Existe en el Perú una población cuyos ingresos diarios o semanales hace que se enfoquen en un canal tradicional, dicha población representa más del 50% de la Población Económicamente Activa (PEA).

Según Norberto Rossi, en su presentación del 2012 “El nuevo consumidor peruano”, (ver figura 2.5), son principalmente los niveles socioeconómicos C y D, quienes tienen acceso limitado al crédito, los que están obligados a realizar la compra de manera diaria, con un volumen pequeño y en un lugar cercano para no invertir en pasajes.

FIGURA 2.5 DISTRIBUCIÓN DEL GASTO Y FRECUENCIA DE COMPRA POR TIPO DE COMERCIO



Fuente: Norberto Rossi, El Nuevo Consumidor Peruano, 2012

Según Percy Vigil en su artículo “Tiempo y tecnología: los retos de los canales comerciales” publicado el 2013 en el portal web de negocios Gestión, las estadísticas muestran como a pesar del crecimiento de los supermercados, tanto en provincias como en Lima, el canal tradicional no para de crecer también. En el caso de Lima, en un lapso de 4 años el número de bodegas creció en 8.4%. Para las provincias la situación es muy



similar, incluso en ciudades como Trujillo el aumento en el número de bodegas llegó a la cifra récord de 43% en 4 años. Se prevé que esta tendencia continuará soportando la necesidad de contar con una excelente distribución en este canal para poder tener éxito en el mercado peruano.

#### **e) Características del Canal Tradicional**

Según el portal web Perú Retail, artículo “Canal tradicional en el Perú: Un sector que se mantiene en la cima” del 2013, las principales características del canal tradicional se señalan a continuación:

- ***Abundantes puntos de ventas.*** Para atender a toda la población en el Perú, existen alrededor de 450 mil establecimientos comerciales entre los que se encuentran las bodegas, puestos de mercado, ferreterías, y establecimientos locales de prendas de vestir, entre otros. Su objetivo es llegar a toda la población para vender, entregar y cobrar, siendo esta una tarea gigantesca y muy costosa, sobre todo para los productos de consumo masivo que cuentan con bajos márgenes.
- ***Diferenciación y disminución de precios sugeridos.*** Los puntos de venta son poco diferenciados. En pocas palabras, es lo mismo comprar en la bodega de la esquina que en la que se encuentra una cuadra más allá. Y lo mismo con los mercados. Por ello, los puntos compiten bajando los precios para atraer más a los clientes. Como consecuencia se produce una desvalorización del producto para los fabricantes que no logran que los canales vendan a los precios sugeridos.
- ***Disminución de márgenes.*** Al no poder cobrar los precios sugeridos, los comerciantes sacrifican sus márgenes buscando retener los clientes e incrementando sus volúmenes de venta; pero lo único que logran es que el

competidor disminuya también el precio, ganando ambos una cifra reducida y no logrando aumentar las ventas finalmente, pero para contrarrestar esta disminución de márgenes es necesario saber qué es lo que la competencia tiene y que nosotros no tenemos, y sobre ello ver que atributos (ventajas o desventajas) podemos obtener de aquellos productos que tenemos ante nuestra competencia.

- ***Menor rentabilidad e informalidad.*** Los propietarios de los puntos de venta obligados por la competencia a bajar los precios y bajar sus márgenes buscan incrementar su rentabilidad reduciendo sus costos, ahorrando en mano de obra mediante las contrataciones informales y evasión de impuestos no facturando las ventas. Las consecuencias de todo esto es que los canales de distribución tradicionales no tienen como mejorar en el tiempo, por ende no habrá mejores mercados ni bodegas. Por otra parte es poco probable que el canal moderno (supermercados, hipermercados, tiendas por departamento y tiendas de mejoramiento del hogar) puedan hacer desaparecer al canal tradicional mientras que no encuentren un modelo de retail que sea accesible en distancia y rentable, lo que parece difícil pues el canal tradicional siempre tendrá menores costos de operación debido a su informalidad.

Una adecuada fiscalización por parte del gobierno vía SUNAT, el Ministerio de Trabajo y las municipalidades podría mejorar el canal, pero parece poco probable, pues esto significaría enfrentarse a miles de comerciantes y sus familias en todo el Perú además, del incremento de los precios para la población en general, batallas que costarían muchos votos y que ningún político querrá nunca enfrentar.

Asimismo se analizan de forma diferenciada el canal tradicional del moderno. Esto debido a las diferentes necesidades a cubrir. Un cliente que va a un supermercado buscar volver a llenar su despensa, quiere almacenar para un período de tiempo.

Mientras que un cliente que acude a una tienda o bodega, buscar llenar su necesidad de ese mismo momento, es decir que se trata de una necesidad puntual.

Es importante señalar que dado el incipiente nivel de maduración de la industria del retail en el Perú, no es posible afirmar que todo crecimiento del canal moderno implica una pérdida de terreno para el canal tradicional. En el portal web Perú Retail, artículo “Canal tradicional en el Perú: Un sector que se mantiene en la cima” del 2013, se afirma que no necesariamente los puntos (clientes) que los supermercados ganan en el total de ventas sean equivalentes a los puntos “arrebataados” a los mercados y bodegas, dada la poca penetración del formato y que sería mejor analizar a nivel de categorías específicas de productos para así ver dónde compiten un canal con otro. Las diferencias en el canal moderno y el tradicional se pueden ir atenuando con el tiempo a través de, por ejemplo, las constantes promociones y ofertas. Asimismo, en el mismo artículo, se afirma que existe una predilección por los mercados que tiene que ver con temas de cercanía, bajos precios, compras pequeñas, atención rápida y calidad en el sentido de lo que es el producto fresco: el recién cosechado, el recién extraído del mar y no aquel que se conserva en una refrigeradora. Este comportamiento viene a ser una oportunidad para una distribuidora de consumo masivo, ya que tendrá que hacer estrategias que conquisten estos clientes.

Muchas empresas redescubren el canal tradicional después de años de concentración de sus ventas en cadenas y grandes empresas de distribución. Por su importancia en muchos mercados y el peso en la venta de muchos productos, el canal tradicional se ha convertido en un medio estratégico que permite participación, diversificación y rentabilidad y esto se puede ver en la evolución del PBI a lo largo de estos años en donde se muestra que el sector comerciío se encuentra por encima del PBI actual, la tendencia del crecimiento del canal moderno va en aumento pero aún existen los canales

tradicionales, y seguirán existiendo pero solo las que cuenten con una gran estrategia de permanencia.

TABLA 2.1 EVOLUCION DEL PRODUCTO BRUTO INTERNO (VARIACION %)

Sector Económico	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Agropecuario 2/	6.6	0.6	6.1	3.0	-1.4	5.4	8.4	3.2	7.2	2.3	4.9	4.5	5.7	2.2
- Agrícola	6.0	-2.1	6.5	1.4	-1.8	4.2	8.4	2.0	7.4	0.9	5.3	3.7	5.6	1.8
- Pecuario	-7.9	0.8	3.8	3.0	3.0	6.9	8.2	5.3	6.0	4.4	4.3	5.6	5.9	2.8
Pesca	10.4	-11.1	6.1	-10.3	30.7	3.2	2.4	6.9	6.3	-7.9	-12.2	31.8	-11.7	12.6
Minería 2/	2.4	9.9	12.0	5.5	5.3	8.4	0.6	3.5	7.6	0.6	-0.1	-0.2	2.2	2.9
- Minería metálica y no metálica	3.3	10.9	13.0	6.3	5.1	7.3	1.1	1.7	7.3	-1.4	-4.8	-3.2	2.2	2.2
- Hidrocarburos	-6.5	-2.0	0.7	-4.3	7.1	23.4	-4.1	17.3	10.3	16.1	29.5	18.1	2.3	6.2
Manufactura	5.8	0.7	5.7	3.6	7.4	7.5	7.5	11.1	8.9	-7.1	14.1	5.6	1.6	1.7
- Procesadores de recursos primarios	9.1	-1.7	4.8	3.2	8.0	3.9	4.1	-2.7	8.3	0.0	-1.6	13.0	-5.2	4.7
- Manufactura no primaria	4.9	1.4	5.9	3.7	7.2	8.5	8.5	14.0	8.9	-8.5	17.3	4.4	2.8	1.2
Electricidad y agua	3.2	1.6	5.5	3.7	4.5	5.6	6.9	8.4	7.8	1.2	7.7	7.4	5.4	5.6
Construcción	-6.5	-6.5	7.7	4.5	4.7	8.4	14.8	16.6	16.5	6.1	17.4	3.0	15.1	8.5
Comercio	3.9	0.9	3.3	2.4	6.2	6.2	11.7	9.7	13.0	-0.4	9.7	8.8	6.7	5.8
Otros servicios	2.0	-0.5	4.0	4.7	4.7	6.4	7.1	9.5	8.6	4.2	7.5	8.4	7.2	6.3
Impuestos a los productos y derechos de importación	3.0	-0.5	4.0	5.2	5.2	8.5	6.3	6.4	11.1	-1.1	8.7	6.7	6.6	3.6
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>3.0</b>	<b>0.2</b>	<b>5.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>6.8</b>	<b>7.7</b>	<b>8.9</b>	<b>9.8</b>	<b>0.9</b>	<b>8.8</b>	<b>6.9</b>	<b>6.3</b>	<b>5.0</b>

1/ Para el período 1950 - 1989 se ha estimado los niveles utilizando las tasas de variación del PBI con año base 1979.

2/ Incluye el sector silvícola.

Fuente: INEI y BCR.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos.

Dentro del canal tradicional la mejor forma para diferenciarse según Arellano Marketing en su artículo “Importancia del diseño del punto de venta” publicado el 2013, es en el diseño del local, a pesar de que todavía hay muchos negociantes que se concentran en tener mucha mercadería disponible a buen precio. Para lograr un diseño que permita incrementar las ventas en una bodega los pasos a desarrollar son:

1. **Organice:** Lo que se recomienda es que los productos que se ofrecen sean organizados por categorías coherentes. Dentro de una bodega, las categorías que pueden utilizarse son: (a) artículos de limpieza, (b) artículos de cuidado personal, y (c) alimentos. También los alimentos tienen que ser separados según

sus características en sólidos, como fideos o arroz, bebidas, y refrigerados, entre otros. Esta organización ayuda a incrementar las ventas porque así los consumidores pueden fácilmente identificar productos de los que se hayan olvidado incrementando las ventas por impulso.

2. **Muestre variedad:** Los bodegueros deben exhibir todas las marcas, sabores y tamaños que puedan para cada uno de los productos que manejen. Ocurre que si los compradores no ven esta variedad asumen que la marca o versión del producto que desean no está disponible y podría ser que prefieran visitar otra tienda, en lugar de comprar un sustituto.
3. **Decore:** Los bodegueros tienen que aprovechar que los proveedores regalan posters, banderines o estantes, y estos artículos los pueden ayudar a darle color y forma a la tienda. Además de que anuncian productos y promueven la compra por impulso. Sin embargo, lo importante es que los dueños de las bodegas recuerden que ellos son los dueños del espacio y por lo tanto son los que deciden cuáles artículos se exhibirán o se colocarán y cuáles no. Esto tiene que depender de la rentabilidad que de cada marca.

### **2.2.7 Medios de transporte**

El medio de transporte que se elija, influye sobre el precio de los productos, el tiempo de entrega (lead time) y las condiciones en que los productos llegan a su destino (calidad). Estos tres puntos son los que determinan al final el nivel de satisfacción del cliente con la distribuidora. La misión de los medios de transportes debe conseguir acercar el producto al consumidor en las condiciones de tiempos, lugar y cantidades adecuadas. El tipo de mercadería y el volumen básicamente son las variables que definen el tipo de transporte usar.

### 2.2.8 Tipos de transporte para distribución

Los medios de transporte usualmente utilizados para la distribución de productos de consumo masivo desde el fabricante hasta el consumidor final son:

- Furgoneta.
- Camión.
- Motorizados.

Los criterios para elegir el tipo de transporte tienen que ver con: La velocidad de entrega, La fiabilidad o la necesidad de entregar a una fecha, La capacidad de espacio para manejar diversos productos, La disponibilidad geográfica y finalmente el costo.

Para una ciudad los medios de transporte que se utilizan son mayoritariamente vehículos como el transporte público, taxis, camiones de distribución, y vehículos propios. En el caso de Lima metropolitana los medios más utilizados para transportar mercadería son los camiones, camionetas furgón, camionetas panel y *station wagon* (generalmente taxis).

### 2.2.9 Estrategias de Integración

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el poder negociador de los distribuidores, proveedores o la competencia. Esto se realiza con el objetivo de frenar las amenazas que se dan en el ambiente.

Existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

**a) Integración hacia adelante:** La integración hacia adelante consiste en adquirir o incorporar a los distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo es lograr un mayor grado de eficiencia y un control sobre la distribución de los productos.

Esta estrategia permite que la empresa adquiriera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas detallistas.

Es recomendable aplicar en los siguientes casos:

- Los distribuidores actuales de una organización son muy costosos, poco confiables en términos operativos y financieros o incapaces de cumplir con los requerimientos de distribución de la empresa.
- Cuando los distribuidores actuales tienen altos márgenes de contribución lo cual puede ser aprovechado por la empresa.

**b) Integración hacia atrás:** La idea es adquirir o incorporar la empresa de mis proveedores con sus respectivas actividades de fabricación. Este tipo de integración busca asegurar un suministro continuo y la calidad de los insumos. Esto también permite coordinar de forma más efectiva y eficiente las funciones de distribución.

Se recomienda aplicar cuando:

- Los proveedores actuales son muy costosos, escasos, poco confiables o incapaces de abastecernos oportunamente con los insumos o materias primas requeridas.
- En un mercado en el que los competidores dependen de pocos proveedores, la adquisición de estos da una ventaja competitiva en costos y un mayor control sobre la competencia al depender de estos recursos.

**c) Integración horizontal:** Esta estrategia es para controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objeto de mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicara cuando:

- Cuando una organización compite en una industria creciente.
- Cuando la empresa tiene capital y talento humano que necesita para administrar a la empresa que está adquiriendo.

#### **2.2.10 Estrategias de diversificación.**

Los tipos de estrategia de diversificación son tres: Concéntrica, Horizontal y Conglomerada.

**a) Diversificación Concéntrica:** Esta estrategia se basa en la incorporación de productos y/o servicios nuevos pero relacionados con la actividad principal de la empresa.

Se aplica:

- Cuando la empresa se mueve en un mercado poco competitivo de tal manera que al agregar nuevos servicios o productos que se relacionen con la actividad de la empresa le da mayor dinamismo.
- Cuando los productos y/o servicios nuevos le agregan mayor valor al producto principal.
- Cuando los productos o servicios nuevos se pueden ofrecer a un buen precio en el mercado
- Cuando el producto principal se halla en su etapa de declinación (ciclo de vida). La entrada de los nuevos productos busca mantenerlo estable dentro del mercado actual.

**b) Diversificación Horizontal:** Esta estrategia se basa en incorporar nuevos productos que no están relacionados con nuestra actividad principal pero se enfocan en nuestros clientes actuales. Se recomienda:



- Cuando en el mercado actual es muy competitivo pero las oportunidades de crecimiento para el producto principal son pocas.
- Cuando los canales de distribución tienen potencial para vender productos nuevos a los clientes.

**c) Diversificación Conglomerada:** Esta estrategia se basa en agregar productos o servicios que no tienen ninguna relación con el producto principal de la empresa ni con la industria en la que se desenvuelve. Esta estrategia se recomienda:

- Cuando la industria registra una baja en las ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con excedente de capital y hay voluntad gerencial de incursionar en nuevas industrias.
- Cuando la organización tenga la oportunidad de comprar un negocio y ofrezca opciones para invertir y generar ganancias.
- Cuando exista saturación en los mercados actuales.
- A manera de defensa de posibles acusaciones de monopolio en la industria actual.

### **2.2.11 Logística inversa**

Según el artículo de Sylvia Rodas en el portal logístico de APPROLOG de abril del 2013, la logística inversa gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro buscando que se realice de la forma más eficiente y económica posible. Se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos, retorno de excesos de inventario y devoluciones de clientes, productos obsoletos o inventarios estacionales. Debe considerar además del costo-beneficio, aspectos legales que se derivan de la protección a la salud y al medio ambiente y la responsabilidad social.

### **2.3 Condiciones de viabilidad**

El objetivo del presente estudio es determinar la viabilidad económica y financiera de implementar un negocio de distribución en Lima Metropolitana en el canal tradicional.

**La viabilidad (hipótesis) se va determinar evaluando el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) económicas y financieras del proyecto. En vista que el tema de ahorros fiscales puede ser aprovechado para este tipo de estudios se utilizará el método del Valor Actual Neto Ajustado (APV) como un indicador adicional para medir la sensibilidad del proyecto. Todos los indicadores mencionados deben ser mayores a sus respectivas tasas de descuento para garantizar la rentabilidad del proyecto**

## **Capítulo III: Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

Se realizará un estudio descriptivo, para conocer las características tanto de los potenciales clientes que serían los fabricantes como de los bodegueros y puestos de mercado. Es por ello que el estudio se realizará en dos fases, una cualitativa y una cuantitativa. En este capítulo se detallaran las premisas de los estudios cualitativo y cuantitativo que se desarrollaran en la Investigación de Mercado.

### **3.2 Diseño de investigación**

#### **3.2.1 Diseño cualitativo**

Mediante entrevistas a profundidad se determinará:

- Cuáles son los factores clave para establecer alianzas con los fabricantes de productos de consumo masivo, identificando sus necesidades y expectativas.
- Que aspectos del servicio de distribución tienen un valor relevante para los bodegueros.

Las variables que se evalúan en esta etapa para fabricantes en las Tablas 3.1 hasta la 3.5

TABLA 3.1 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENTREVISTA A FABRICANTES

Variables	Indicadores	Preguntas a fabricantes
Condiciones de distribución de los fabricantes de productos de consumo masivo	Tipo de productos que manejan	¿Qué tipos de productos manejan o comercializan?
	Cantidad de productos que manejan	¿Podría indicarme un estimado de la cantidad de productos que maneja?
	Uso o no de distribuidores	¿Cuentan con flota propia para la distribución de sus productos?
		¿Recurren a distribuidores para llevar sus productos hasta las bodegas en Lima metropolitana?
		¿Con cuántos distribuidores trabajan actualmente en Lima metropolitana?
		¿Está satisfecho con el servicio que brindan estos distribuidores?
		¿Qué cambiaría del servicio o de la atención que ofrecen sus distribuidores actuales?
	Exclusividad	¿Otorgan exclusividad por territorio o por productos?
	Aceptación de nuevo distribuidor	¿Están abiertos a la posibilidad de contar con nuevos distribuidores?
		¿Qué se requiere para convertirse en distribuidor de los productos de su empresa?
		¿Otorgan crédito a sus distribuidores? ¿Cuántos días?

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

Se han desarrollado estas preguntas para poder saber cuáles son los requisitos, productos, y las condiciones sobre los que se manejan los productores frente a los distribuidores a elegir.

TABLA 3.2 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENTREVISTA A FABRICANTES

Características que debe tener el servicio de distribución	Líneas de productos	¿Cuáles líneas concedería usted a un nuevo distribuidor para Lima metropolitana?
	Frecuencia	¿Con qué frecuencia debe un distribuidor visitar cada punto de ventas o bodega?
	Exhibición de productos	¿Es para ustedes importante que además de la labor de reparto de los productos se realice la colocación o exhibición en el punto de ventas?

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

Estas preguntas han sido desarrolladas sobre las características que debe tener el servicio de distribución a ser tomado en cuenta por el productor, donde involucra líneas de producto, visitas a los bodegueros, y/o exhibición de sus productos.

TABLA 3.3 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENTREVISTA A FABRICANTES

Precio por el servicio de distribución	Margen para el distribuidor	¿Cuál es el margen que otorgan al distribuidor?
	Días de cuentas por pagar	¿Otorgan crédito a sus distribuidores? ¿Cuántos días?

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

Estas preguntas han sido desarrolladas para medir el nivel de margen que se tiene por producto, y sobre el nivel de apalancamiento que se le da al distribuidor.

TABLA 3.4 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENTREVISTA A FABRICANTES

Plaza del servicio de distribución	Cobertura geográfica	¿Qué área de Lima considera que es prioritaria cubrir en la distribución?
		¿Hay actualmente alguna zona o distrito que esté desatendido? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

El desarrollo de estas preguntas están realizadas para ver hacia dónde va dirigido su producto y si le está faltando atención en alguna zona específica.

TABLA 3.5 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENTREVISTA A FABRICANTES

Promoción para el servicio de distribución	Tipo de material	¿Qué tipo de material promocional para los puntos de ventas elaboran?
	Frecuencia	¿Elaboran material promocional de manera constante o solamente para campañas o promociones?
	Políticas	¿Tiene alguna condición o política asociada a la entrega de estos materiales promocionales?
	Distribución	Este material ¿es entregado a las bodegas por los distribuidores?
	Cantidad	¿Qué cantidad de material promocional entrega a cada tienda y/o a cada distribuidor?

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

Estas últimas preguntas se han desarrollado para saber cómo trabaja de la mano productor – distribuidor frente a los productos que maneja, y como debe llegar al bodeguero y pueda tener una rotación adecuada. Con respecto a los bodegueros, las preguntas correspondientes a variable nivel de servicio que se responderán en la encuesta de mercado en relación a la tabla 3.6.

TABLA 3.6 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENTREVISTA A BODEGUEROS

Variables	Indicadores	Preguntas a bodegueros
Nivel del servicio de distribución	Satisfacción con los distribuidores actuales	¿Cuáles son los atributos que más valoran en sus distribuidores actuales?
		¿Que otro servicio consideran que deberían ofrecerle?
		¿En que deberían mejorar sus distribuidores actuales?
		¿Porque le comprarían a un nuevo distribuidor?
		¿Porque razones recomendaría a un distribuidor?
		¿Recomendaría usted a un distribuidor. Si la respuesta es sí ¿a quién y Por qué?
		¿Qué es más importante, el precio, las promociones, crédito o el servicio?
		¿De 1 a 10 como valoraría el servicio de sus actuales distribuidores. 1 es muy malo y 10 es excelente.
	Servicio post venta	¿Le gustaría tener disponible una línea 800 para preguntar por la atención de sus pedidos?

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

### 3.2.2 Fase cuantitativa

En base a los resultados de la fase cualitativa se elaborara una encuesta para capturar información de los propietarios de tiendas y bodegas, con el objetivo de conocer lo que se requiere para poder penetrar este segmento, contando con acceso no sólo para venderles el producto sino para poder acomodarlo en los anaqueles donde tenga mayor visibilidad y estimular así una mayor rotación dándole un valor agregado al negocio, incorporando el servicio al cliente como elemento de diferenciación. Para esta fase se seleccionará una muestra aleatoria con una cantidad de sujetos que permita tener un error estadístico menor al 5%.

TABLA 3.7 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENCUESTA A  
BODEGUEROS

Variables	Indicadores	Preguntas a bodegueros
Características de las bodegas	Tamaño en metros cuadrados	¿Cuántos metros cuadrados tiene su bodega?
	Tipo de productos que manejan	¿Qué tipos de productos manejan o comercializan?
	Cantidad de productos que manejan	¿Podría indicarme un estimado de la cantidad de productos que maneja?
	Equipos de frio	¿Tiene equipos de frio para trabajar con productos refrigerados?
	Número de personas que trabajan en la bodega	¿Cuántas personas trabajan en la bodega de manera permanente?
		Adicional a estas personas ¿tiene personal temporal para campañas o para algún día específico de la semana?
	Uso o no de distribuidores	¿Va usted a comprar directamente a mercados mayoristas? ¿A Cuáles?
	Cantidad de distribuidores con los que trabajan	¿Compra a distribuidores que traen el producto directo a su bodega?
		Aproximadamente ¿Con cuántos distribuidores trabaja?

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

Con estas preguntas se busca identificar las características de nuestros potenciales clientes, la estructura de sus negocios por tamaño y equipamiento, y conocer si usan el servicio de distribución.



TABLA 3.8 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENCUESTA A BODEGUEROS

Características que debe tener el servicio de distribución	Lineas de productos	¿En cuáles líneas de producto le interesaría a usted contar con un nuevo distribuidor?
	Reparto de productos	¿En qué lugar específico de su bodega debe el distribuidor dejar los productos?
	Frecuencia	¿Con qué frecuencia debe venir un distribuidor a su bodega?
	Exhibición de productos	¿Permite que los distribuidores lo apoyen colocando los productos en la exhibición?
	Días de cuentas por cobrar	¿Con qué frecuencia le paga o cancela a los distribuidores?

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

Con estas preguntas se busca identificar las características servicio que desea recibir, tanto en la venta como en el reparto, así como mapear que servicio recibe y cuáles no, y poder evaluar si se deben incluir en el modelo de negocio, también se incluye una pregunta de frecuencia de pago para estructurar el modelo económico financiero que sostendrá los flujos de este proyecto.

TABLA 3.9 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENCUESTA A BODEGUEROS

Promoción para el servicio de distribución	Tipo de material	¿Qué tipo de material promocional exhibe o coloca en su tienda?
		¿Cuál es el tipo de material promocional que más le gusta recibir?
	Frecuencia	¿Con qué frecuencia cambian los afiches y los otros materiales que exhiben?
	Políticas	¿Tiene alguna condición para la recepción y colocación de estos materiales promocionales?
	Distribución	¿Cómo obtiene el material promocional?
	Cantidad	¿Qué cantidad de material promocional le entregan semanalmente entre todos los distribuidores y/o marcas?

Fuente: Elaboración propia, investigación propia



Con estas preguntas se busca conocer las preferencias en los servicios de promociones de producto, para buscar alianzas con nuestros distribuidores, que nos permita fortalecer la marca y acercarnos más al cliente, buscando siempre la excelencia del servicio.

TABLA 3.10 VARIABLES DEL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN, INDICADORES Y PREGUNTAS  
DE ENCUESTA A BODEGUEROS

Nivel de servicio	Satisfacción con los distribuidores actuales	¿Se encuentra satisfecho con el servicio que sus actuales distribuidores le brindan?
		¿Cómo evalúa el servicio que ofrecen sus distribuidores actuales en los siguientes aspectos? Muy Valorado (MV) Poco Valorado (PV)
		Aspecto 1
		Aspecto 2
		...

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

Con este grupo de preguntas se busca identificar qué aspectos del servicio que brinda el distribuidor es el que más se valora, identificar las carencias del servicio de la competencia, para potenciar estos aspectos como un aspecto diferenciador.

Los datos de las dos investigaciones serán analizados para realizar un diseño completo del servicio, detallado en la cuarta parte del presente trabajo. Se apoyarán en herramientas de análisis estratégico como el diamante de Porter, para identificar la fuente de ventaja competitiva, y el análisis PESTEC para evaluar el entorno. Con todo esto podrán proponer un modelo de negocio que brinde los productos y servicios, ajustándose a los requerimientos del mercado y que sea rentable.

### 3.3 Población y Muestra

A continuación se detalla la población y la muestra para cada uno de los dos estudios que se realizarán, es decir para el cualitativo y el cuantitativo, que son complementarios.

#### 3.3.1 Estudio Cualitativo

La muestra es por conveniencia. Se realizaron entrevistas a profundidad a fabricantes y a bodegueros. Para los fabricantes, se entrevistó a dos ejecutivos: uno de Nestlé y otro de Colgate Palmolive Perú. Las entrevistas se realizaron aplicando la guía detallada en el Anexo 1. Para los bodegueros, se entrevistó a un total de cinco bodegueros del distrito de Comas. Las entrevistas se realizaron aplicando la guía que se detalla en el Anexo 2.

#### 3.3.2 Estudio Cuantitativo

La población está integrada por 66,734 bodegas que hay en Lima metropolitana, de acuerdo con datos de Ipsos Apoyo de su estudio del 2012 “Perfil de la Bodega y el Bodeguero 2012”. Para una población de este tamaño y considerando que tiene una distribución normal y que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser incluido dentro de la muestra se aplica la siguiente fórmula y se obtiene que la muestra deba tener por lo menos 382 elementos.

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + z^2 \times p \times q}$$

- N = población, la cual asciende a 66,734 bodegas
- z = 1.96 que corresponde a un nivel de confianza del 95%
- p = 0.5 representa la posibilidad que tiene cualquier elemento de la población de ser seleccionado e incluido en la muestra

- $q = 0.5$  corresponde a la posibilidad que tiene cualquier elemento de la población de no ser escogido en la muestra
- $e = 5\%$  que es el porcentaje de error, dado que el nivel de confianza es 95%.

Se realizaron en total 580 entrevistas aplicando la encuesta detallado en el Anexo 3 y cuyos resultados se explican en el punto 4.1.2 apartado e.

### **3.4 Técnicas de recopilación de datos**

En este apartado se desarrollan los instrumentos utilizados para recopilar información del mercado. Como información previa se conoce que esta investigación comprende un estudio cualitativo y uno cuantitativo, por lo que se requieren de dos instrumentos diferentes. Además, ya se conocen las variables e indicadores de la investigación y por lo tanto se tienen que desarrollar preguntas que satisfagan a tales indicadores.

Los Anexos 1 y 2 son una guía de entrevista a profundidad para los fabricantes de productos de consumo masivo y para bodegueros, y forman parte del estudio cualitativo. En el Anexo 3 se presenta el cuestionario que deberá aplicarse a por lo menos 382 bodegas de Lima metropolitana, compuesto únicamente por preguntas cerradas para posteriormente facilitar su tabulación y análisis.

### **3.5 Variables de la Investigación e Indicadores**

El objetivo de la elaboración de este plan de negocios es conocer si es viable o no la creación de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo para el canal tradicional en el caso urbano de Lima metropolitana. Esta viabilidad se medirá en términos de mercado, operativos y financiero; siendo el primer paso conocer lo que requieren los clientes y cuáles son sus características principales, para con estos datos poder definir el *marketing mix* de la empresa y la propuesta de valor, que tiene que ser

aquello que lo diferencia de los otros competidores. Es por ello que las variables del estudio son:

#### **3.4.1 Variables Independientes**

- Características de las bodegas.
- Condiciones de distribución de los fabricantes de productos de consumo masivo.

#### **3.4.2 Variables Dependientes**

- Características que debe tener el servicio de distribución.
- Precio por el servicio de distribución.
- Plaza del servicio de distribución.
- Promoción para el servicio de distribución.

## **Capítulo IV: Análisis de resultados**

### **4.1 Plan de negocios**

#### **4.1.1 Análisis situacional**

En este capítulo se analiza el sector, el mismo que dará una guía de cómo se comporta el mercado entre competidores, proveedores, marcas, márgenes, los productos con márgenes significativos, benchmarking con las principales distribuidoras y que zonas geográficas para atención.

El canal tradicional se compone de estos participantes:

- Productores y proveedores: quienes requieren del canal de distribución tradicional para poner al alcance de los consumidores sus productos.
- Distribuidores: empresas especializadas en distribución intensiva quienes prestan el servicio de cobertura a los fabricantes, para lo cual compran el producto para luego venderlo a bodegas y puestos de mercado al precio sugerido por el fabricante. La retribución del servicio se da a través del margen que otorga cada fabricante.
- Mayoristas: comerciantes ubicados en los centros de abastos, quienes compran el producto a los fabricantes para luego comercializarlo en volúmenes y precios fijados por los fabricantes. Venden los productos a los distribuidores y también complementan el trabajo de los distribuidores ya que su venta principal es a bodegueros y puestos de mercado. Son atendidos directamente por los fabricantes.
- Bodegueros: Venden el producto a los consumidores finales.
- Puesto de Mercado: Venden el producto a los consumidores finales.

- Los consumidores finales: quienes adquieren el producto en bodegas y puestos de mercado.

#### a) Productores y/o Proveedores

Se hace un análisis para 40 empresas entre productores, importadores y distribuidores nacionales que dominan el abastecimiento del sector, cuyos productos corresponden a los grupos Alimentos, Bebidas, Cuidado Personal y Cuidado del hogar los cuales son adquiridos por los consumidores en el canal tradicional y canal moderno.

Las condiciones que ofrecen a los distribuidores son variadas, como se ve en la tabla 4.1, algunos de ellos trabajan sólo bajo exclusividad, y otros no toman en cuenta ese aspecto. Se detalla los que trabajan por exclusividad:

TABLA 4.1 DISTRIBUIDORES QUE TRABAJAN CON EXCLUSIVIDAD

Fabricante	Otorga Exclusividad	Margen directo	Extra Margen	Descuento Pronto Pago	Plazo Credito	Garantía Requerida
Ajeper S.A.	Si	ND				
Ajinomoto Del Peru S A	Si	12.0%				
Alicorp S.A.A.	Si	8.0%			30d	Carta Fianza
Cía. Nacional De Chocolates. Del Peru S.A.	Si	15.0%		1.5%	30d	Carta Fianza
Compañía Cervecería Ambev Peru S.A.	Si	ND				
Corporación Lindley S.A.	Si	ND				
Gloria S.A	Si	8.0%			30d	Carta Fianza
Nestlé Peru S.A.	Si	9.0%			28d	Carta Fianza
Procter & Gamble Peru S.A.	Si	12.0%			30d	Carta Fianza
San Fernando S.A.	Si	12.0%			30d	Carta Fianza
Unilever Andina Peru S.A.	Si	7.0%	7.0%		30d	Carta Fianza
Unión De Cervecerías Peruanas Backus Y Jc	Si	ND				

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

La exclusividad favorece al distribuidor ya que no tiene competidores en la línea que representa. Algunos de los productores y/o proveedores que trabajan sin exclusividad se detallan en la tabla 4.2:

TABLA 4.2 DISTRIBUIDORES QUE NO TRABAJAN CON EXCLUSIVIDAD

Fabricante	Otorga Exclusividad	Margen directo	Extra Margen	Descuento Pronto Pago	Plazo Credito	Garantía Requerida
Adm-Sao Peru S.A	No	8.0%				
Arcor de Peru S.A	No	ND				
Bodegas y Viñedos Tabernero S.A.C. Indust	No	ND				
British American Tobacco Del Peru S.A.C	No	16.0%				
Cartavio Rum Company S.A.C.	No	12.0%	3.5%	2.0%	30d	
Clorox Perú S.A.	No	12.0%				
Colgate Palmolive Peru S.A.	No	12.0%	4.0%	2.5%	30d	Carta Fianza
Corporación Oro Verde S.A.C.	No	ND				
G.W. Yichang & Cia. S.A.	No	12.0%			7d	
Ilko Peru S.A.C.	No	16.0%			30d	
Industrias Teal S.A.	No	12.0%				
Intradevco Industrial S.A.	No	15.0%			30d	
Johnson & Johnson Del Peru S.A	No	ND				
Kimberly-Clark Peru S.R.L.	No	11.0%		2.5%	30d	Carta Fianza
Kraft Foods Peru S.A.	No	12.0%		2.0%	30d	Carta Fianza
Laive S.A.	No	ND				
Molitalia S.A.	No	12.0%	2.0%	2.0%	30d	Carta Fianza
Panaderia San Jorge S.A.	No	12.0%				
Pepsico Alimentos Peru S.R.L.	No	12.0%				
Perufarma S.A.	No	12.0%				
Pesquera Diamante S.A	No	12.0%			30d	Letra
Productos Sancela Del Peru S.A.	No	9.0%	2.0%		30d	Carta Fianza
Productos Tissue Del Peru S.A	No	14.0%			30d	Carta Fianza
P & D Andina Alimentos S.A.	No	ND				
Química Suiza S.A.	No	15.0%			30d	Carta Fianza
Razzeto S.A.	No	ND				
Santiago Queirolo S.A.	No	12.0%				
Schick & Energizer Peru S.A.	No	12.0%			45d	Letra / Pagaré

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

En este caso varios distribuidores compiten en el mismo territorio con los mismos productos. El promedio de margen que ofrecen por sus productos es del 12%, con valores máximos desde 14% a 16% entre British American Tobacco del Perú S.A.C., Cia. Nacional de Chocolates del Perú S.A., Ilko Perú S.A.C., Intradevco Industrial S.A., Productos Tissue del Perú S.A., y Química Suiza S.A. El esquema de los productores y sus productos se detalla a continuación:

TABLA 4.3 ESQUEMA DE PRODUCTORES

FABRICANTE	Bebidas no alcohólicas	Aseo personal	Embutidos y Lácteos	Limpieza	Abarrotes	Golosinas y Snack	Bebidas Alcohólicas
ADM-SAO PERU S.A					Si		
AJEPER S.A.	Si						Si
AJINOMOTO DEL PERU S.A					Si		
ALICORP S.A.A.				Si	Si	Si	
CARTAVIO RUM COMPANY S.A.C.							Si
CIA.NACIONAL DE CHOCOLATES. DEL PERU					Si	Si	
CLOROX				Si			
COLGATE PALMOLIVE PERU S.A.		Si		Si			
COMPAÑIA CERVECERA AMBEY PERU S.A.	Si						Si
CORPORACION LINDLEY S.A.	Si						
DEPRODECA S.A.			Si		Si		
G.W.YICHANG&CIA.S.A.					Si		
GLORIA S.A			Si		Si		
ILKO PERU S.A.C.				Si			
INDUSTRIAS TEAL S.A.					Si	Si	
INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.		Si		Si			
JOHNSON & JOHNSON DEL PERU S.A		Si					
KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L.		Si		Si			
KRAFT FOODS PERU S.A.					Si	Si	
LAIVE S.A.			Si		Si		
MOLITALIA S.A.					Si	Si	
NESTLE PERU S.A.					Si	Si	
PANADERIA SAN JORGE S.A.						Si	
PEPSICO ALIMENTOS PERU S.R.L.					Si	Si	
PERUFARMA S.A.	Si				Si	Si	
PESQUERA DIAMANTE S.A					Si		
PROCTER & GAMBLE PERU S.A.		Si		Si			
PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A		Si		Si			
QUIMICA SUIZA S.A.		Si			Si	Si	
RAZZETO S.A.			Si				
SAN FERNANDO S.A.			Si		Si		
SANTIAGO QUEIROLO S.A.							Si
SCHICK&ENERGIZER PERU S.A.		Si					
TABERNERO S.A.							Si
UNILEVER ANDINA PERU S.A.		Si		Si			
UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACK	Si						Si
BRITISH AMERICAN TOBACCO DEL PERU S.							
ARCOR DE PERU S.A						Si	
P & D ANDINA ALIMENTOS S.A.	Si		Si				

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

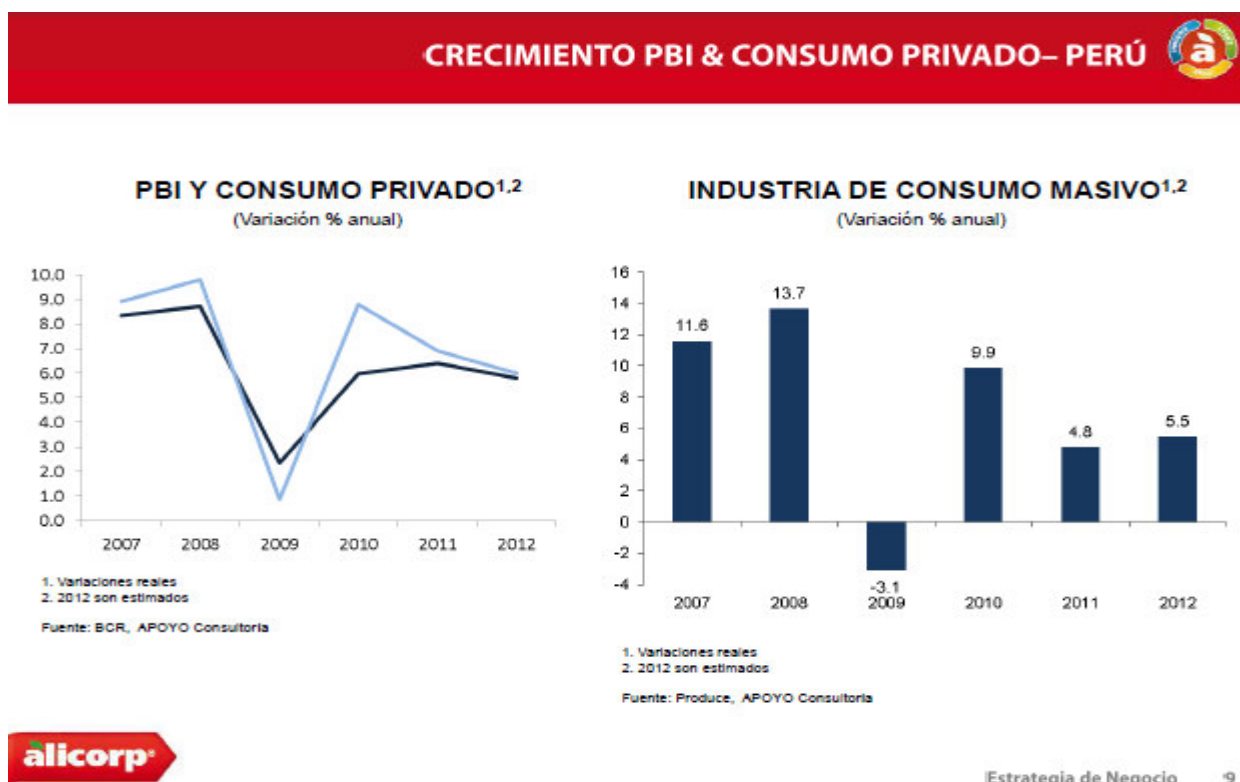
La cantidad de fabricantes predominantes (grandes fabricantes) en el sector hace que el poder de negociación de los distribuidores sea bajo.

La estrategia corporativa de estas empresas es del tipo Diversificación Concéntrica, la cual busca crecimiento en productos y servicios relacionados.



Con las excepciones de Alicorp, la cual tiene un portal de venta por internet al bodeguero y San Fernando que tiene tiendas para la venta de sus productos al consumidor final, todos los demás fabricantes utilizan a los distribuidores y mayoristas para atender el canal tradicional a diferencia del canal moderno que es atendido directamente por los fabricantes. La evolución de la industria de consumo masivo en relación al PBI hasta el año 2012 se muestra en la figura 4.2

FIGURA 4.1. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE CONSUMO MASIVO EN RELACIÓN AL PBI HASTA EL 2012



Fuente: Alicorp, Presentación Corporativa, 2012.

Según esto, la industria de consumo masivo tiene un desempeño creciente y el consumo privado se sitúa por encima del crecimiento del PBI.

## b) Competencia

Se detalla en las tablas 4.4 a la 4.7, las principales distribuidoras que participan.

TABLA 4.4 DISTRIBUIDORAS QUE PARTICIPAN EN LIMA ESTE

DISTRIBUIDOR	NOMBRE COMERCIAL	CONO
REPRESENTACIONES Y DISTRIBUC.JIMENEZ SAC	REDIUSA	ESTE
JIMENEZ & RUEDA S.A.	JIRUSA	ESTE
JC BRAND S.A.	JC BRAND	ESTE
CURTIS & CO REPRESENTACIONES Y COMERCIALIZADORA S.A.C.	CURTIS	ESTE
PUNTO A PUNTO REPRESENTACIONES Y COMERCIALIZADORA S.A.	PUNTO A PUNTO	ESTE
MULTIMARCAS VEGA S.A.C.	MULTIMARCAS	ESTE
INVERSIONES SHEMA E.I.R.L	SHEMA	ESTE
DISTRIBUIDORA Y COMISIONISTA MUGURUZA S.A.C.	MUGURUZA	ESTE
TOTAL CALIDAD AMERICA S.A.C.	TCA	ESTE
YURI S.R.L.	YURI	ESTE
P.J.F. OPERADORES LOGISTICOS SAC.		ESTE

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

TABLA 4.5 DISTRIBUIDORAS QUE PARTICIPAN EN LIMA NORTE

DISTRIBUIDOR	NOMBRE COMERCIAL	CONO
COMERCIALIZ. Y DISTRIBUIDORA JIMENEZ SAC	CODIUSA	NORTE
DISTRIBUIDORA GUMI S.A.C.	DIGUMISA	NORTE
DISTRIBUID.DE COSMETICOS Y BELLEZA S.A.C	DICOBELSA	NORTE
DACIA TRADING SAC	DACIA TRADING	NORTE
DISTRIBUCION Y GERENCIA ALIMENTARIA SAC	DIGALIMENTA	NORTE
GOLOPLUS S.A.C.	GOLOPLUS	NORTE
ORIUNDA SAC	ORIUNDA	NORTE

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

TABLA 4.6 DISTRIBUIDORAS QUE PARTICIPAN EN LIMA OESTE

DISTRIBUIDOR	NOMBRE COMERCIAL	CONO
J & B.V. DISTRIBUIDORA S.A.C	J & B	OESTE
ECONOMYSA S.A.C.	ECONOMYSA	OESTE
DISTRIBUIDORA REPSAN S.A.C.	REPSAN	OESTE
CODIFER S.A.C	CODIFER	OESTE
ZV INVERSIONES Y NEGOCIACIONES S.A.C.	ZV	OESTE
MEYLU S.A.C	MEYLU	OESTE
SANTA HONORATA SOCIEDAD RESPONS.LIMITADA	STA. HONORATA	OESTE

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

TABLA 4.7 DISTRIBUIDORAS QUE PARTICIPAN EN LIMA SUR

DISTRIBUIDOR	NOMBRE COMERCIAL	CONO
DISTRIBUIDORA JIMENEZ E IRIARTE S.A	DIJISA	SUR
INVERSIONES VIJISA S.A.	VIJISA	SUR
COBERSUR TURA DEL SUR S.A.C.	COBERSUR	SUR
DEHOCA S.A.	DEHOCA	SUR
INTERNEGOCIOS SAN JUAN S.A.C.	INTERNEGOCIOS	SUR
INSUMOS Y EMBALAJES SAN JUAN S A	INEMSA	SUR
DISTRIBUIDORA EDUSA-GRUPO SANCHEZ	EDUSA	SUR
DISTRIBUIDORA PACI S.R.L.	PACI	SUR
AURENLAC S.A.C.	AURENLAC	SUR
COLAMOLINA S.A.	COLAMOLINA	SUR
E.K.T COMERCIAL S.A.C	EKT	SUR
DISTRIBUIDORA SAN RAFAEL EIRL	SAN RAFAEL	SUR

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

- **Perfil de Grupo Jiménez**

El Grupo Jiménez es un grupo de empresas líderes en distribución horizontal en el Lima y Provincias, dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo y cuenta con una experiencia de más de 20 años desde la apertura de su primera distribuidora CODIJISA.

El Grupo Jiménez es el grupo de mayor tamaño y cobertura (Lima y Provincias), la facturación de sus empresas supera los S/. 60 MM. Las empresas que forman este grupo están ubicadas en los conos Norte, Este y Sur, sin embargo también incursiones en el cono Oeste. Por el nivel de facturación tiene el mayor poder de negociación y por lo tanto accede a economías de escala.

### **Misión**

Somos una organización que mercadea y distribuye productos de consumo masivo comprometido en lograr nuevos niveles de éxito competitivo en cada categoría de negocio que se opera.

Actualmente cuenta con un total de 17 distribuidoras con presencia en Lima, Chiclayo, Trujillo, Chimbote y Huaraz, y cuenta con un equipo de más de 2,000 colaboradores.

### **Descripción**

Dentro del grupo Jiménez, las empresas que lo conforman y los sectores donde intervienen, son las siguientes:

TABLA 4.8 LISTA DE DISTRIBUIDORES GRUPO JIMENEZ

<b>DISTRIBUIDOR</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>CONO</b>
REPRESENTACIONES Y DISTRIBUC.JIMENEZ SAC	REDIJISA	ESTE
JIMENEZ & RUEDA S.A.	JIRUSA	ESTE
JC BRAND S.A.	JC BRAND	ESTE
CURTIS & CO REPRESENTACIONES Y COMERCIALIZADORA S.A.C.	CURTIS	ESTE
PUNTO A PUNTO REPRESENTACIONES Y COMERCIALIZADORA S.A.	PUNTO A PUNTO	ESTE
COMERCIALIZ. Y DISTRIBUIDORA JIMENEZ SAC	CODIJISA	NORTE
DISTRIBUIDORA GUMI S.A.C.	DIGUMISA	NORTE
DISTRIBUID.DE COSMETICOS Y BELLEZA S.A.C	DICOBELSA	NORTE
DACIA TRADING SAC	DACIA TRADING	NORTE
DISTRIBUIDORA JIMENEZ E IRIARTE S.A	DIJISA	SUR
INVERSIONES VIJISA S.A.	VIJISA	SUR

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

En sus inicios no daba crédito, todos los pagos eran al contado, en la actualidad financian hasta el 60% de sus ventas por lo cual hay una alta exposición a riesgo de crédito.

Cuenta con una marca propia de productos: Doña Gumi (nombre en honor a su madre), que incluye infusiones, pescado, mermelada y panetones.

Codijisa, es la primera empresa del grupo, se constituyó el 11 de mayo de 1992 por el Sr. Walter Jiménez Veramendi. En 1998 se creó nuestra segunda empresa DIGUMISAC.

Este grupo tiene las siguientes fortalezas:

- Servicio.
- Solides Financiera.

- Experiencia.
- Exclusividad con Unilever.
- Marcas propias con un mayor margen.
- Capacidad de negociación por su nivel de ventas.
- Mayor cobertura.

Dentro de sus debilidades, tenemos:

- Exposición al crédito alrededor del 60%.

- **Perfil de Corporación Vega**

Corporación Vega, es un grupo de empresas que en sus comienzos fue como toda empresa nueva y emprendedora, empezó con una tienda ubicada en el distrito de Comas en la localidad de Año Nuevo.

El Grupo Vega es el segundo participante de mayor importancia y opera en los conos Norte, Este y Sur. De igual forma que el Grupo Jiménez incursiona en el cono Oeste.

Este grupo tiene tiendas mayoristas para comerciantes y tiendas Market para consumidor final. Cuenta con 7 sucursales ubicadas en los Distritos de: Callao (1 Multimercados Minka), San Martín (2 Sucursales), Puente Piedra, Comas (2 Sucursales), Santa Anita.

Alianzas Estratégicas con Principales Proveedores: Gloria, P&G, Kimberly Clark, Alicorp, Nestle, Protisa, Molitalia, Adm Sao, Intradevco, Clorox (Vega, 2014)

### **Misión**

Satisfacer siempre las necesidades de nuestros clientes brindando un servicio personalizado, comercializando productos de calidad y garantía, a los mejores precios del mercado. Contamos con un grupo Humano comprometido y motivado brindándoles

desarrollo y crecimiento personal. Colaboramos en mejorar el desarrollo de nuestra comunidad, trabajando conjuntamente con nuestra Municipalidad y apoyos sociales, brindando empleo a jóvenes entusiastas en sobresalir.

### **Visión**

Ser Reconocidos para el 2016 como la Empresa líder en Comercialización Mayorista de abarrotes en todo Lima, con un crecimiento de 20% anualmente, Mejorando nuestra Infraestructura, tecnología y capacitaciones constantes a nuestros colaboradores calificados y comprometidos con nuestros objetivos.

### **Valores**

La Corporación promueve y respeta la dignidad humana al entregar bienes y servicios que transmiten una clara sensación del buen valor recibido.

Honestidad

Honradez

Respeto

Puntualidad

Innovación

Las empresas que forman parte de Corporación Vega son las siguientes:

TABLA 4.9 LISTA DE DISTRIBUIDORES GRUPO VEGA

<b>DISTRIBUIDOR</b>	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>CONO</b>
MULTIMARCAS VEGA S.A.C.	MULTIMARCAS	ESTE
DISTRIBUCION Y GERENCIA ALIMENTARIA SAC	DIGALIMENTA	NORTE
J & B.V. DISTRIBUIDORA S.A.C	J & B	OESTE

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

#### Fortalezas:

- Solidez Financiera.
- Servicio al cliente.
- Experiencia.
- Exclusividad con Procter y Nestlé.
- Marcas propias con un mayor margen.
- Capacidad de negociación por su nivel de ventas.
- Flota propia.

#### Debilidades

- Alta rotación de personal
- Disminución de cobertura

#### • Perfil del Grupo Hoyos

Grupo de empresas focalizada en el cono Sur que manejan en exclusividad productos Gloria y Nestlé.

Es una empresa de tipo familiar, son cuatro las empresas que forman este grupo:

TABLA 4.10 LISTA DE DISTRIBUIDORES GRUPO HOYOS

DISTRIBUIDOR	NOMBRE COMERCIAL	CONO
COBERSURTURA DEL SUR S.A.C.	COBERSUR	SUR
DEHOCA S.A.	DEHOCA	SUR
INTERNEGOCIOS SAN JUAN S.A.C.	INTERNEGOCIOS	SUR
INSUMOS Y EMBALAJES SAN JUAN S A	INEMSA	SUR

Fuente: Elaboración propia, investigación propia

### Fortalezas

- Baja rotación de personal de ventas.
- Solides Financiera.
- Experiencia comprobada.
- Exclusividad con Nestlé y Gloria.
- Capacidad de negociación por su nivel de ventas.
- Buena cobertura.

### Debilidades

- Bajo nivel de servicio de reparto.

- **Perfil de Codifer**

Empresa focalizada en el Callao y cono Oeste. Es una empresa de tipo familiar que viene creciendo a un ritmo de 15% por año. Toda su venta es al contado y no otorga descuentos adicionales a los oficiales de las marcas que representa.

Se encuentra en proceso de desarrollo de sus marcas propias.

### Fortalezas

- Experiencia.
- Solidez financiera.

### Debilidades

- Servicio de reparto.
- Alta rotación de vendedores.



### **c) Mayoristas**

Los mayoristas hoy en día también compiten con los distribuidores, ya que realizan pre-venta en las bodegas de las zonas cercanas al centro de abasto o en mercados.

Para ello utilizan varias modalidades:

- Utilizan a las impulsadoras que les asignan los fabricantes para que realicen venta, aprovechan el hecho de los fabricantes asignan cuotas de venta diaria a la impulsadoras.
- Utilizan vendedores free-lance a los cuales les ofrecen el producto a un determinado precio, la ganancia de estos vendedores se dará por el mayor precio al que estos vendedores puedan colocar el producto. La entrega la realiza el mayorista, la cobranza la realiza el vendedor pero regresa con la unidad para liquidar su venta.

Los fabricantes tienen una alta dependencia de estos negocios sobre todo los fines de mes cuando requieren cumplir con sus objetivos mensuales de venta, recurriendo a realizar ventas con condiciones especiales como otorgar descuentos especiales y entrega de bonificaciones, lo cual es aprovechado por este tipo de negocios originando un incremento del stock en el mercado y como resultado una distorsión en los precios hacia la baja.

El efecto para los distribuidores es que los bodegueros y puesteros que compran en este tipo de negocios de precios tienen una percepción de precios “más bajos” lo cual deja fuera de precio a los distribuidores que respetan los precios sugeridos que establece cada fabricante.

De igual forma que con las empresas mayoristas también se da informalidad en las empresas distribuidoras con los siguientes practicas:

- Ventas sin factura.
- Ventas con descuentos que no se reflejan en la factura para evitar el reclamo de los fabricantes o de los demás distribuidores.
- Ventas fuera del territorio asignado.
- Ventas a mayoristas en una gran proporción de su venta, alejándose de su labor principal que es la venta de cobertura.
- Personal que no está en planilla y no tiene derecho a beneficios laborales.
- Adulteración de la información que sustenta concursos para que la venta a mayoristas se refleje como venta de cobertura.

En estas condiciones la informalidad alcanza al 30% de las transacciones (ver anexo 5).

En esencia, una empresa que reduce costos mediante prácticas informales genera una competencia desleal a las empresas que son formales.

Así mismo, las distribuidoras pierden rentabilidad al realizar escalas de descuento que no tienen autorización de los fabricantes y generan distorsión de precios muchas veces originadas por la exigencia de los fabricantes de cumplir con las metas de venta.

A continuación se resumen las estrategias seguidas por los principales distribuidores:

TABLA 4.11 ESTRATEGIAS POR DISTRIBUIDORES

DISTRIBUIDOR	NOMBRE COMERCIAL	CONO	ESTRATEGIA
REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCION JIMENEZ SAC	REDIUSA	ESTE	SERVICIO
JIMENEZ & RUEDA S.A.	JIRUSA	ESTE	SERVICIO
JC BRAND S.A.	JC BRAND	ESTE	SERVICIO
CURTIS & CO REPRESENTACIONES Y COMERCIALIZADORA S.A.C.	CURTIS	ESTE	SERVICIO
PUNTO A PUNTO REPRESENTACIONES Y COMERCIALIZADORA S.A.	PUNTO A PUNTO	ESTE	SERVICIO
MULTIMARCAS VEGA S.A.C.	MULTIMARCAS	ESTE	SERVICIO
INVERSIONES SHEMA E.I.R.L.	SHEMA	ESTE	SERVICIO
DISTRIBUIDORA Y COMISIONISTA MUGURUZA S.A.C.	MUGURUZA	ESTE	SERVICIO
TOTAL CALIDAD AMERICA S.A.C.	TCA	ESTE	PRECIO
YURI S.R.L.	YURI	ESTE	PRECIO
P.J.F. OPERADORES LOGISTICOS SAC.		ESTE	PRECIO
COMERCIALIZ. Y DISTRIBUIDORA JIMENEZ SAC	CODIUSA	NORTE	SERVICIO
DISTRIBUIDORA GUMI S.A.C.	DIGUMISA	NORTE	SERVICIO
DISTRIBUIDOR DE COSMETICOS Y BELLEZA S.A.C	DICOBELSA	NORTE	SERVICIO
DACIA TRADING SAC	DACIA TRADING	NORTE	SERVICIO
DISTRIBUCION Y GERENCIA ALIMENTARIA SAC	DIGALIMENTA	NORTE	SERVICIO
GOLOPLUS S.A.C.	GOLOPLUS	NORTE	PRECIO
ORIUNDA SAC	ORIUNDA	NORTE	PRECIO
J & B.V. DISTRIBUIDORA S.A.C	J & B	OESTE	SERVICIO
ECONOMYSA S.A.C.	ECONOMYSA	OESTE	SERVICIO
CODIFER S.A.C	CODIFER	OESTE	SERVICIO
ZV INVERSIONES Y NEGOCIACIONES S.A.C.	ZV	OESTE	PRECIO
MEYLU S.A.C	MEYLU	OESTE	PRECIO
SANTA HONORATA SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA	STA. HONORATA	OESTE	PRECIO
DISTRIBUIDORA JIMENEZ E IRIARTE S.A	DIUSA	SUR	SERVICIO
INVERSIONES VIJISA S.A.	VIJISA	SUR	SERVICIO
COBERSURTURA DEL SUR S.A.C.	COBERSUR	SUR	SERVICIO
DEHOCA S.A.	DEHOCA	SUR	SERVICIO
INTERNEGOCIOS SAN JUAN S.A.C.	INTERNEGOCIOS	SUR	SERVICIO
INSUMOS Y EMBALAJES SAN JUAN S.A	INEMSA	SUR	SERVICIO
DISTRIBUIDORA EDUSA-GRUPO SANCHEZ	EDUSA	SUR	PRECIO
DISTRIBUIDORA PACI S.R.L.	PACI	SUR	PRECIO

Fuente: Investigación propia

Como se observa los grupos más fuertes se enfocan en el servicio más que en el precio.

#### d) Bodegueros

Según Ipsos Apoyo, estudio “Perfil de la Bodega y el Bodeguero 2012” del 2012, consideran que el buen trato es el mejor atributo para generar fidelidad de los clientes, por lo tanto las empresas distribuidoras que se focalicen en excelencia operativa para minimizar sus costos y gastos y que asuman que el buen servicio es un elemento diferenciador tendrán una gran oportunidad de ser exitosos en este canal.

Se describen los principales puntos en torno a los bodegueros:

- i. Orientadas hacia los *antecedentes* del sector.
- ii. Orientadas hacia la atención de *clientes*.
- iii. Orientadas hacia el manejo de los *proveedores*.
- iv. Orientadas hacia los *recursos claves* para el negocio.
- v. Orientadas hacia las *sociedades claves* o estratégicos.

#### **i. Sobre los antecedentes**

- En este sector, las barreras de entrada son altas, se debe tener principalmente contactos, conocimiento del mercado y espaldas financieras que te permitan costear el capital de trabajo de este rubro.
- Existe alta presencia de informalidad en el sector de distribución.
- El gobierno no fomenta el ingreso a este sector, por el contrario genera mayor dificultad a un sector que en si tiene barreras de entrada altas. Como por ejemplo la asignación de la percepción por la SUNAT en este rubro y no tener una lucha frontal contra la informalidad del sector.
- Al ser un negocio altamente sensible a la variación de costos, se debe tener un monitoreo constante de estos, así como de los inventarios.
- En este sector no existe la mezcla de canales, así los bodegueros no le pueden comprar directamente a los fabricantes.
- La integración de los fabricantes es muy baja, casi nula.
- Los mayores riesgos de este sector son el riesgo financiero y el de reputación.
- El margen promedio en este sector está entre el 10% y 14%, de acuerdo del manejo de los descuentos y promociones.
- Existe mercado para nuevo distribuidor.
- El casco urbano es la zona con mejor ticket de compra.

## **ii. Sobre los clientes**

- La confianza generada con los clientes es fundamental para lograr una fidelización de estos en el tiempo.
- La excelencia en el servicio es la mejor manera de mitigar el riesgo reputacional y de diferenciación con la competencia.
- El manejo de descuentos y promociones es una práctica común en este sector, así lejos de un ser un elemento diferenciador con los clientes, es un requisito para estar en el mercado.

## **iii. Sobre los proveedores**

- La venta por cobertura, es fundamental para un nuevo distribuidor, al ser el factor más valorado por los fabricantes.
- Los fabricantes tienen requisitos mínimos para elegir a los distribuidores de sus productos.

## **iv. Sobre los recursos claves**

- Se debe contar con el personal idóneo para mitigar el riesgo reputacional, que es muy sensible en este sector.
- Las habilidades del vendedor son muy valoradas en este sector, partiendo que la principal propuesta de valor es la excelencia en servicio.

## **v. Sobre las sociedades claves**

- Se debe tener un especial cuidado y construir una relación sólida con nuestros proveedores (fabricantes) cuidando su marca, para convertirse en actores importantes en sus futuros proyectos de crecimiento, para así lograr un

acercamiento y confianza con las marcas para que nos brinden su información, lo que nos permitirá acceder a sinergias en beneficio mutuo.

- Se debe cuidar mucho la atención de las líneas designadas para seguir con el productor.
- Las marcas trabajan de la mano con sus distribuidores, ofreciendo premios a los distribuidores por el nivel de ventas.

#### **e) Análisis del Entorno**

Con el análisis PESTEC se contemplan las siguientes áreas: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), Fuerzas económicas y financieras (E), Fuerzas sociales, demográficas y culturales, (S) Fuerzas tecnológicas y científicas (T) Fuerzas ecológicas y ambientales (EC).

#### **i. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)**

En la actualidad mantenemos un gobierno con un modelo de desarrollo económico continuo, el mismo que fortalece las oportunidades de desarrollo económico. Desde setiembre 2013, el gobierno con la finalidad de evitar la informalidad y la evasión tributaria, ha determinado la aplicación del Nuevo Régimen de Percepciones del IGV, encareciendo así las compras que realizan los bodegueros en un 2% más para productos como las pastas alimenticias, artículos de confitería, aceites comestibles, etc. (detallado en el Apéndice 1 de la Ley N° 29173, Congreso de la Republica), creando problemas de liquidez para el sector de Bodegas en el país, de acuerdo a lo manifestado por Andrés Choy, Presidente de la Asociación de Bodegueros del Perú (ABP), menciona que "esta medida escapa de lo racional y afectará seriamente al sector bodeguero, ya que no se puede pagar impuestos por algo que todavía no se sabe si se venderá".

## **ii. Fuerzas Económicas y Financieras (E)**

Como se mencionó anteriormente, el Perú ha experimentado desde finales de los años 90 un crecimiento económico sostenido. Esto ha traído un incremento en la inversión privada. Al cierre del 2013 la economía peruana creció en un 5.02%, ligeramente por debajo de lo esperado por el Ministerio de Economía y el Banco Central de Reserva (Gestión Febrero 2014), cifra que nos indica una sostenible economía peruana.

## **iii. Fuerzas Sociales, Demográficas y Culturales (S)**

El INEI, XI Censo Nacional de Población (2007), reveló que la población del Perú superaba los 27 millones de habitantes. De acuerdo a las proyecciones que se presentan, para el año 2020 se espera que haya en el país 32'824,358 personas.

TABLA 4.12 PROYECCIONES DE POBLACIÓN EN EL PERÚ

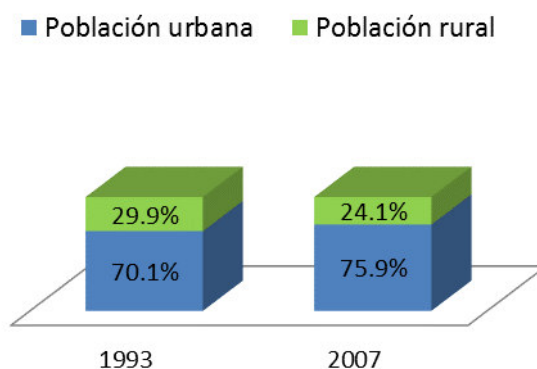
<b>Año</b>	<b>Población</b>
1990	21'764,515
2000	25'983,588
2010	29'461,933
2020	32'824,358
2030	35'898,422
2040	38'405,474
2050	40'111,393

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013a.

La concentración de la población en Lima es una realidad donde más del 70% abarca a la población urbana. Es por ello que se puede evaluar la apertura de una distribuidora de

consumo masivo es un proyecto interesante, pues el tamaño del mercado es cada vez más grande. En lo que específicamente se refiere a Lima metropolitana, el INEI (2014) reveló que la población de los 43 distritos que la componen llegó a 8'693,387 en el 2013 y se espera que en junio del 2014 sean 8'755,262 habitantes.

FIGURA 4.2 PERÚ - POBLACIÓN URBANA Y RURAL



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013

Dentro de Lima Metropolitana, se observa cómo el 12% de la población habita en San Juan de Lurigancho, seguido por San Martín de Porres con 8% y Ate Vitarte con 7%. Los 10 distritos más poblados de Lima reúnen a más del 50% de la población, que crece más rápido que el promedio general como consecuencia de la migración interna. Siendo esta una respuesta clara a la pobreza, la cual en el 2011 alcanzaba el 27.8% de los hogares peruanos, y se distribuía por región.



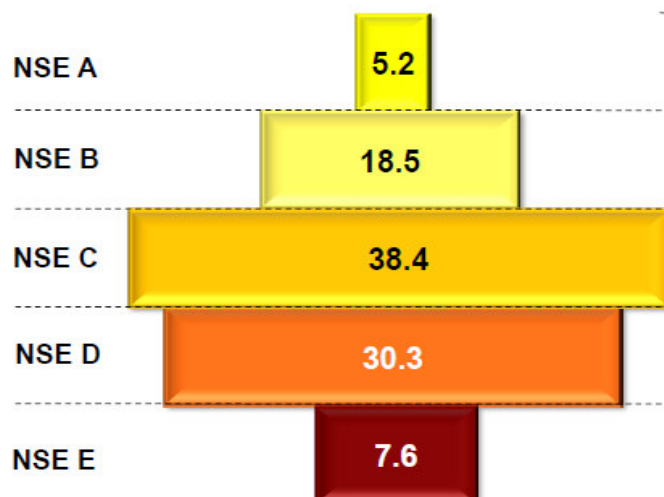
TABLA 4.13 DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN POR DISTRITOS AL 2013 - LIMA

DISTRITO	POBLACIÓN	%
SAN JUAN DE LURIGANCHO	1,047,726.00	12%
SAN MARTIN DE PORRES	673,149.00	8%
ATE	592,344.00	7%
COMAS	520,403.00	6%
VILLA EL SALVADOR	445,189.00	5%
VILLA MARIA DEL TRIUNFO	433,861.00	5%
SAN JUAN DE MIRAFLORES	397,113.00	5%
LOS OLIVOS	360,532.00	4%
SANTIAGO DE SURCO	332,725.00	4%
PUENTE PIEDRA	320,837.00	4%
OTROS	3,493,435.00	41%
<b>TOTAL LIMA</b>	<b>8,617,314</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Población Distritos 2013–2014

El consumo en bodegas no discrimina nivel socioeconómico, de acuerdo a la presentación de Norberto Rossi sobre “El Nuevo Consumidor Peruano” del año 2012 donde indica que la distribución de compra en bodegas está distribuida en un 30% NSE E, 24% NSE D, 19% NSE C, 15% NSE B y 12% NSE A, esta tendencia se afianza con el nivel de crecimiento económico y el nivel de ingresos per cápita durante el año 2013.

FIGURA 4.3 LIMA METROPOLITANA – NIVEL SOCIOECONÓMICO 2013



Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), Lima Metropolitana – Nivel Socioeconómico, (2013).

TABLA 4.14 LIMA – DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR DISTRITOS AL 2013

Código postal	Districtos	Población Estimada 2013 <sup>1/</sup>	% Respecto a Lima	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Densidad (Hab/Km <sup>2</sup> )	Hogares estimados 2013 <sup>2/</sup>	% Respecto a Lima
	<b>TOTAL LIMA CENTRO</b>	766,181	8.0%	49.3	15,541.2	236,479	10.1%
5	Breña	78,291	0.8%	3.2	24,465.9	25,140	1.1%
13	La Victoria	178,958	1.9%	8.7	20,569.9	57,360	2.4%
1	Lima	281,861	2.9%	22.0	12,811.9	88,428	3.8%
25	Rímac	169,617	1.8%	11.9	14,253.5	49,696	2.1%
30	San Luis	57,454	0.6%	3.5	16,415.4	15,854	0.7%
	<b>TOTAL LIMA MODERNA</b>	1,259,339	13.1%	164.4	7,660.2	366,375	15.6%
4	Barranco	31,298	0.3%	3.3	9,484.2	10,944	0.5%
11	Jesús María	71,439	0.7%	4.6	15,530.2	20,915	0.9%
12	La Molina	162,237	1.7%	65.8	2,465.6	38,505	1.6%
14	Lince	52,054	0.5%	3.0	17,351.3	18,027	0.8%
17	Magdalena del Mar	54,476	0.6%	3.6	15,132.2	15,964	0.7%
21	Miraflores	83,649	0.9%	9.6	8,713.4	31,855	1.4%
18	Pueblo Libre	76,743	0.8%	4.4	17,441.6	22,912	1.0%
41	San Borja	111,688	1.2%	10.0	11,168.8	32,643	1.4%
27	San Isidro	55,792	0.6%	11.1	5,026.3	20,397	0.9%
32	San Miguel	135,226	1.4%	10.7	12,637.9	38,684	1.6%
33	Santiago de Surco	332,725	3.5%	34.8	9,561.1	87,878	3.7%
34	Surquillo	92,012	1.0%	3.5	26,289.1	27,651	1.2%
	<b>TOTAL LIMA NORTE</b>	2,420,807	25.2%	856.7	2,825.7	555,673	23.7%
2	Ancón	40,951	0.4%	298.6	137.1	9,585	0.4%
6	Carabayllo	271,834	2.8%	346.9	783.6	56,286	2.4%
7	Comas	520,403	5.4%	48.8	10,664.0	124,399	5.3%
28	Independencia	216,654	2.3%	14.6	14,839.3	53,946	2.3%
39	Los Olivos	360,532	3.8%	18.3	19,701.2	88,140	3.8%
22	Puente Piedra	320,837	3.3%	71.2	4,506.1	62,057	2.6%
31	San Martín de Porres	673,149	7.0%	36.9	18,242.5	157,828	6.7%
38	Santa Rosa	16,447	0.2%	21.5	765.0	3,433	0.1%
	<b>TOTAL LIMA ESTE</b>	2,340,189	24.4%	748.5	3,126.5	528,886	22.5%
3	Ate Vitarte	592,345	6.2%	77.7	7,623.5	131,890	5.6%
8	Chaclacayo	43,271	0.5%	39.5	1,095.5	11,325	0.5%
40	Cieneguilla	40,818	0.4%	240.3	169.9	5,361	0.2%
10	El Agustino	190,474	2.0%	12.5	15,237.9	46,134	2.0%
15	Lurigancho	207,070	2.2%	236.5	875.6	47,364	2.0%
36	San Juan de Lurigancho	1,047,725	10.9%	131.3	7,979.6	237,142	10.1%
43	Santa Anita	218,486	2.3%	10.7	20,419.3	49,670	2.1%
	<b>TOTAL LIMA SUR</b>	1,819,669	19.0%	851.7	2,136.5	417,892	17.8%
9	Chorrillos	318,483	3.3%	38.9	8,187.2	77,066	3.3%
16	Lurin	77,770	0.8%	180.3	431.3	17,292	0.7%
19	Pachacamac	109,811	1.1%	160.2	685.5	20,293	0.9%
20	Pucusana	15,158	0.2%	37.4	405.3	3,226	0.1%
24	Punta Hermosa	6,797	0.1%	119.5	56.9	1,884	0.1%
23	Punta Negra	7,214	0.1%	130.5	55.3	1,678	0.1%
26	San Bartolo	7,133	0.1%	45.0	158.5	1,779	0.1%
29	San Juan de Miraflores	397,113	4.1%	24.0	16,546.4	93,576	4.0%
37	Santa María del Mar	1,140	0.0%	9.8	116.3	70	0.0%
42	Villa El Salvador	445,189	4.6%	35.5	12,540.5	97,997	4.2%
35	Villa María del Triunfo	433,861	4.5%	70.6	6,145.3	103,032	4.4%
	<b>TOTAL CALLAO</b>	982,800	10.2%	129.5	7,589.2	242,374	10.3%
51	Bellavista	73,489	0.8%	4.6	15,975.9	20,328	0.9%
52	Callao	414,249	4.3%	45.7	9,064.5	110,087	4.7%
53	Carmen de la Legua reynoso	41,756	0.4%	2.1	19,883.8	11,022	0.5%
54	La Perla	60,211	0.6%	2.8	21,503.9	17,169	0.7%
55	La Punta	3,655	0.0%	0.8	4,568.8	1,401	0.1%
56	Ventanilla	389,440	4.1%	73.5	5,298.5	82,367	3.5%
	<b>TOTAL LIMA</b>	9,588,985	100.0%	2,799.8	3,424.9	2,347,679	100.0%

Fuente: Estimaciones y proyecciones de la población al 30 de junio del 2013 - INEI. Censo 2007: Ipsos Apoyo. 1/ No incluye la población rural, según definición INEI 2007. 2/ No incluye los hogares rurales, según definición INEI 2007

Adicionalmente se tiene el estudio de Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2012 de Ipsos Apoyo, podemos ver en la tabla siguiente, que el mayor porcentaje del gasto mensual se destina al consumo de alimentos y bebidas, sector que está dentro del mercado de las bodegas.

FIGURA 4.4 DESTINO DE GASTOS POR NIVEL SOCIOECONÓMICO

Por nivel socioeconómico 2012 (%)					
Rubros	A	B	C	D	E
Alimentos y bebidas	14%	27%	37%	47%	59%
Alquiler de vivienda y otros*	14%	17%	17%	17%	14%
Esparcimiento, diversión, serv. culturales y de enseñanza	9%	9%	7%	5%	5%
Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos	6%	8%	7%	7%	7%
Transporte y comunicaciones	10%	7%	5%	3%	3%
Muebles, enseres y mantenimiento de vivienda	6%	3%	2%	2%	3%
Vestido y calzado	2%	3%	3%	3%	4%
Otros bienes y servicios	2%	3%	3%	3%	4%
Equipamiento del hogar	2%	1%	1%	1%	0%
Disponible para otros rubros	35%	22%	18%	12%	1%

Fuente: INEI – (ENAH0 2005, 2010 y 2012)

Elaboración: Ipsos Perú

#### iv) Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

La tenencia de computadora en el hogar se ha incrementado considerablemente de 21% en el año 2004 a 33% en la actualidad, lo cual daría una mayor opción al uso de internet.

De acuerdo al estudio de Ipsos Apoyo “Usos y actitudes hacia la telefonía móvil 2012”, del 2013, existe una penetración de 75% de celulares sobre la población nacional urbana entre 12 y 70 años de edad. En este mundo globalizado en el que vivimos y donde la comunicación instantánea es importantísima, tenemos que estar a la vanguardia, el área contable, marketing y ventas serán implementadas con sistemas para la eficiencia laboral. Nuestro sistema administrativo contará con sistemas contables y sistema de ventas, el último tendrá desarrollado una aplicación en Sistema Operativo Android, el cual se podrá usar directamente desde los dispositivos móviles de los vendedores, que

tendrán conexión directa con el sistema de almacén para mantener actualizados los saldos de productos y poder distribuirlos en forma oportuna y manteniendo nuestra calidad de servicio y excelencia operativa.

#### **v) Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)**

En el giro de negocio de bodegas y lo relacionado con nuestro plan de negocio, debemos tener en cuenta los productos a distribuir, de acuerdo a las estaciones climáticas tenemos amenazas, por ejemplo durante la temporada de verano es importante dar bastante rotación a los productos como chocolates, por tener tendencia a descomponerse de su forma original, por tal motivo si la rotación de productos promedio es de 21 días, en este producto debe ser semanal.

#### **e) Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Tomar conciencia de estas cinco fuerzas nos permitirá comprender la estructura del sector donde nos desarrollaremos, para así poder tomar decisiones, hacernos más rentables y disminuir los riesgos inherentes frente a las estrategias que presentan nuestros competidores. Este análisis fue originalmente diseñado por Michael Porter, y comprende cinco fuerzas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) amenaza de nuevos entrantes, (d) amenaza de sustitutos, e (e) intensidad de la rivalidad en la industria. A continuación se analiza cada una de estas fuerzas, como parte del análisis del entorno y paso previo al diseño de las estrategias para la empresa distribuidora.

##### **i. Poder de Negociación de los Proveedores**

La cantidad de fabricantes predominantes en el sector hace que el poder de negociación los proveedores sea alto.

Los principales proveedores son:

TABLA 4.15 DETALLE DE PROVEEDORES

<b>Fabricante</b>	<b>Otorga Exklusividad</b>
Ajinomoto Del Peru S A	Si
Alicorp S.A.A.	Si
Cía. Nacional De Chocolates. Del Peru S.A.	Si
Gloria S.A	Si
Nestlé Peru S.A.	Si
Procter & Gamble Peru S.A.	Si
Unilever Andina Peru S.A.	Si
Cartavio Rum Company S.A.C.	No
Clorox Perú S.A.	No
Colgate Palmolive Peru S.A.	No
G.W. Yichang & Cía. S.A.	No
Kimberly-Clark Peru S.R.L.	No
Kraft Foods Peru S.A.	No
Molitalia S.A.	No
Panadería San Jorge S.A.	No
Productos Sancela Del Peru S.A.	No
Productos Tissue Del Peru S.A	No
Química Suiza S.A.	No

Fuente: Elaboración propia

De esta tabla de productores, son ellos los que tienen un amplio poder de negociación por lo mencionado, y además por lo diversificado de su mercado, ya que no dependen de una sola empresa distribuidora.

## **ii. Poder de Negociación de los Clientes**

En este mercado el poder de negociación de las bodegas es muy poca, debido a que los niveles de los márgenes serán siempre bajos, por tal motivo el precio no es un factor decisivo en una primera etapa, así el comprar a uno u otro distribuidor será indistinto, tomando un peso importante la confianza y credibilidad que se le dé a nuestros clientes, trabajando mucho en nuestra excelencia operativa como valor agregado, y además fidelizando a los buenos clientes con líneas de crédito de acuerdo a su consumo.

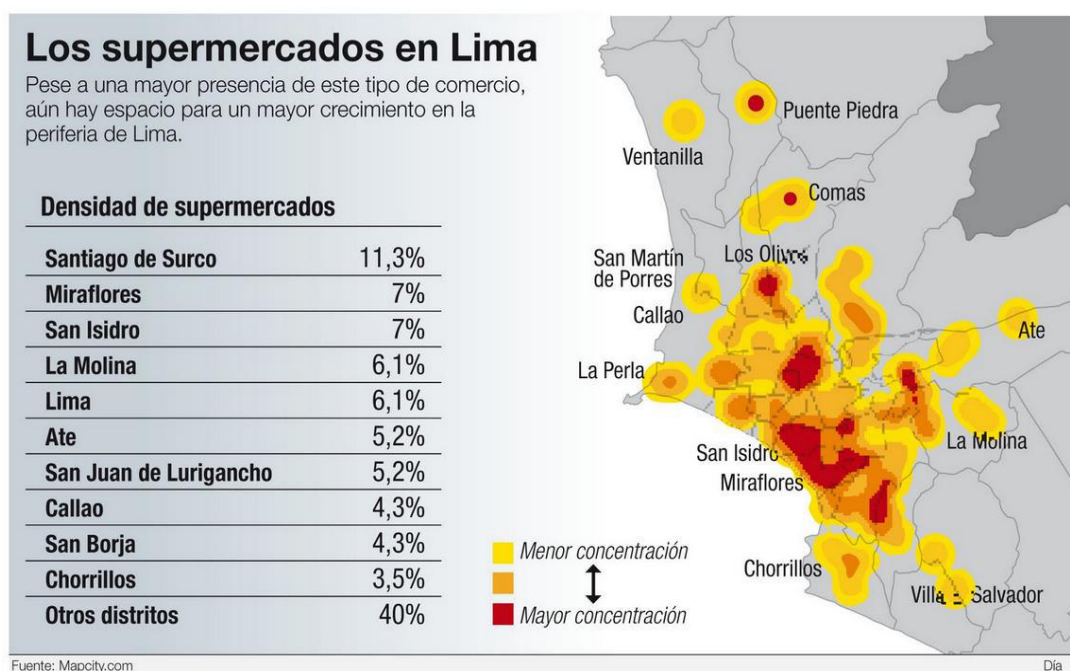


### iii. Amenaza de Nuevos Entrantes

El crecimiento del canal moderno en desmedro del canal tradicional, específicamente de los mercados y de las bodegas situadas alrededor de las nuevas instalaciones traerá como consecuencia que solo las mejores y más eficientes distribuidoras sean las que sobrevivan en el mercado, la amenaza principal es el ingreso de nuevos competidores con un nivel de servicio superior a los actuales competidores.

Como se muestra en el estudio de Mapcity.com, donde podemos indicar que por más que el nivel de penetración de Supermercados está en crecimiento, se tiene un porcentaje muy bajo por tal motivo aún prevalece las compras en bodegas.

FIGURA 4.5 DENSIDAD DE SUPERMERCADOS EN LIMA



Fuente: Mapcity.com

### iv. Amenaza de Sustitutos

La amenaza constante que se presenta en este sector, está direccionada al nivel de compras que se realizan en los mercados mayoristas donde muchos de ellos lanzan

marcas de su propia fabricación, abaratando el costo frente a los competidores más grandes.

#### **v. Intensidad de la Rivalidad en la Industria**

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. En este caso el primer elemento de competencia es el precio, ya que los bodegueros son altamente sensibles a los costos, y preferirán siempre descuentos, promociones, bonificaciones y/o premios al momento de trabajar con un distribuidor.

#### **f) Conclusiones**

##### **Productores**

1. Los proveedores tienen el poder de negociación, son pocos, tienen una alta participación del mercado.
2. Los proveedores se dividen en dos grupos; lo que otorgan exclusividad y los que no otorgan exclusividad.
3. En este canal no hay integración vertical. El canal de distribución es a través de distribuidores.
4. Los productores recurren a sus clientes mayoristas para cumplir con sus objetivos de venta mensual, ofreciéndoles descuentos especiales que en la práctica constituye un incremento en el margen otorgado a este tipo de negocios.
5. Los márgenes brutos que se otorgan a los distribuidores son variables, las líneas de mayor participación de mercado tienen menores márgenes.
6. Los productores valoran:
  - a. La ética y la excelencia operativa de los distribuidores.
  - b. La visión de largo plazo para establecer alianzas estratégicas.

- c. La solidez financiera para garantizar la continuidad de las operaciones
- d. El desarrollo de las líneas sustentado en venta de cobertura.

### **Distribuidores**

1. Los distribuidores tienen una alta rivalidad en el mercado, en el caso de distribuciones no exclusivas compiten con los mismos productos en la misma zona con otros distribuidores y también con mayoristas.
2. En este canal se genera una guerra de precios al tratar de posicionarse y cumplir con las metas de ventas que fijan los productores.
3. Los distribuidores utilizan descuentos por escala de venta para incentivar mayores tickets de compra.
4. Existen dos grupos empresariales que tienen la mayor participación del mercado y su estrategia de posicionamiento es de diferenciación por servicio y desarrollo de marcas propias.
5. La rotación de vendedores es alta en este canal.
6. Los distribuidores que han sido incorporados al padrón de agentes de percepción están en desventaja frente a los distribuidores que no lo están.
7. Es muy valorada la habilidad de los vendedores.
8. Existe informalidad en este sector que genera competencia desleal a los distribuidores formales.

### **Mayoristas**

1. Los mayoristas son competidores de los distribuidores cuando utilizan a las impulsadoras o vendedores free-lance para realizar ventas en las zonas cercanas al local del mayorista.
2. Existe alta informalidad en los mayoristas con compras y ventas sin comprobante de pago lo cual genera una distorsión de precios.



## **Bodegueros**

1. No tienen poder de negociación.
2. Tienen la opción de comprar a distribuidores o mayoristas. No pueden comprar directamente al productor.
3. Consideran que el buen trato es el mejor atributo para generar fidelidad de los clientes.

## **Fortalezas y Debilidades**

1. La principal fortaleza de los grupos de empresas distribuidoras que tienen la mayor participación de mercado es el servicio, experiencia y solidez financiera.
2. Su principal debilidad del Grupo Jiménez es su alta exposición al crédito y para el Grupo Vega su alta rotación de personal.
3. Las fuentes de debilidad para un distribuidor son las siguientes:
  - a. Falta de experiencia en distribución intensiva.
  - b. Falta de solidez financiera que pueden afectar el cumplimiento de las cuentas por pagar y la continuidad de las operaciones.
  - c. Inadecuado control financiero de contribución y gastos que se traducen en pérdida de rentabilidad
  - d. Carencia de control de inventarios para reducir mermas, desmedros y robos sistemáticos.
  - e. Carencia de programas de motivación y un adecuado sistema de retribuciones que generan desmotivación del personal.
  - f. Vendedores y personal de reparto que no tiene empatía y vocación de buen servicio a los clientes.
  - g. Deficiencias en las operaciones de despacho con el consiguiente reclamo de los clientes que no recibe lo que le ofrecen.

## **Amenazas y Oportunidades**

1. Existe espacio para nuevos distribuidores.
2. La incorporación de nuevos impuestos o tributos que afectan principalmente a los distribuidores formales.
3. El ingreso de un nuevo distribuidor con mejor servicio y excelencia operativa.

### **4.1.2 Investigación de Mercados**

#### **a) Metodología de la Investigación**

En base a la metodología descrita en el capítulo 4 se ha desarrollado una investigación descriptiva mixta, es decir que es cualitativa y cuantitativa simultáneamente. Se dice que es descriptiva porque se pretende describir la situación actual de la distribución de productos de consumo masivo, conociendo lo que requieren los productores para incorporar a un nuevo distribuidor pero también lo que requieren los bodegueros para adquirir los artículos de un distribuidor nuevo.

El estudio es cuantitativo porque se han incluido encuestas para cubrir una amplia gama de bodegueros. Además es cuantitativo porque se han realizado entrevistas a profundidad a productores de bienes de consumo masivo.

#### **b) Objetivos del Estudio de Mercado**

Los objetivos de este estudio de mercado son los siguientes:

- Conocer los requisitos para convertirse en distribuidor de las empresas fabricantes de productos de consumo masivo
- Describir las características de los bodegueros
- Identificar lo que necesitan los bodegueros para aceptar a un nuevo distribuidor

- Analizar cuáles son las actividades que tendrá que incluir la empresa en su gama de servicios, con el fin de lograr amplia cobertura de mercado
- Conocer cuáles son los márgenes de comercialización que se tendrán
- Establecer el área o zona geográfica que deberán cubrir

### **c) Resultados de la Investigación Cualitativa a Fabricantes**

Se eligió a dos fabricantes cuyas características nos permitirán obtener información sobre sus expectativas en relación a un servicio de distribución intensiva.

**Nestlé:** es una empresa de clase mundial, líder en el mercado peruano en sus líneas de Negocios Nestlé Tradicionales (Abarrotes), Nestlé Nutrición, Nestlé Purina y Golosinas.

**Colgate Palmolive Perú:** es una empresa de clase mundial que tiene una participación del 80% en el mercado de Cuidado Oral, Cuidado Personal y del Hogar.

Ambos fabricantes tienen altas exigencias para mantener y/o incrementar su participación de mercado. Por la exigencia que requiere trabajar categorías de este tipo se ha determinado que lo que requiere un fabricante de este nivel es que un distribuidor maneje todo el surtido, que tenga una excelencia en el servicio de reparto, que cuide su recurso humano para evitar altos niveles de rotación y que tengan visión de largo plazo para desarrollar la cartera de productos de acuerdo a las expectativas de crecimiento de la marca.

Argumentan que las principales debilidades de los distribuidores actuales son:

- Alta rotación de personal,
- Falta de estándares en la ejecución,
- Manejan muchas líneas por lo que no hay foco en el desarrollo de cada producto.
- Los supervisores de las distribuidoras hacen muchas tareas y nunca supervisan a los vendedores a su cargo.

Que requieren:

- Solidez financiera y experiencia comercial.
- Excelencia en el servicio y valorar el recurso humano para desarrollar relaciones de largo plazo con los bodegueros.
- Distribuidoras que tengan un mayor control sobre los vendedores y que los motiven a hacer la cobertura.
- Distribuidoras que tengan supervisores, dedicados a supervisar y auditar el trabajo de los vendedores.
- Que realice la entrega y colocación del material de merchandising para impulsar la venta.
- Que comparta información de clientes y comportamiento de mercado.

Que ofrecen:

- Margen para distribuidor de 10% a 16% dependiendo del fabricante y de la categoría.
- Inversión en concursos para la fuera de Venta.
- Rebates por cumplimiento de metas.
- Créditos con plazo de pago de hasta 30 días respaldados con carta fianza.
- La asignación de territorios es por conos, algunos tienen distribuidores exclusivos en la zonas, otros prefieren manejar 2 o más distribuidores para lograr una mejor cobertura.
- No tienen flota propia por lo cual utilizan distribuidores.
- Manejan catálogos de productos que van de 100 a 300 referencias.
- Las barreras de entrada son solidez financiera, experiencia comercial, visión a largo plazo y excelencia en la ejecución.

#### **d) Resultados de la Investigación Cualitativa a Bodegueros**

Para esta investigación se seleccionó a 5 bodegueros con locales que tenían más de 10 m<sup>2</sup>, contaban con equipos de frío, manejan más de 100 productos.

Las entrevistas completas de los 5 bodegueros se muestran en el Anexo 5

Del análisis de las respuestas de estas entrevistas, se muestran preferencias que a continuación se detalla:

- Se valora un buen servicio (modales y honradez del personal de reparto).
- Se mostró muy poco interés por la línea 0800 para comunicarse con la distribuidora.
- La calificación promedio que otorgaron a sus distribuidores actuales sobre una base de 1 a 10 fue de 6; Así solo un bodeguero se animó a recomendar a un distribuidor.
- Están dispuestos a aceptar a un nuevo distribuidor si el precio es competitivo y el vendedor es constante.
- Se puntualizó que si bien el precio debería ser competitivo expresaron que más importante es la idoneidad del personal y el cumplimiento de lo pactado.

Del análisis de las respuestas de estas entrevistas, se estructura las encuestas considerando que los precios entre distribuidores son similares, así la orientación de la encuesta al bodeguero, se dirige a encontrar lo que genera mayor percepción de valor en los clientes, las características del servicio que prefieren, así como el porcentaje de valor que le dan a cada servicio (trato del personal, asesorías, servicios de merchandising, promociones), así como sus estructuras de negocios para lograr construir el modelo de negocio idóneo a las necesidades de mercado.

### e) Resultados de la Investigación Cuantitativa a Bodegueros

TABLA 4.16 ENCUESTA: ÁREA EN M2 DEL NEGOCIO

¿Cuántos metros cuadrados tiene su bodega?				
5 m2	15 m2	20 m2	40 m2	Total Encuestados
132	205	158	8	503
26%	41%	31%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia

El 26% de los negocios son pequeños. Más del 70% de los negocios operan en áreas mayores a 10 m2, lo cual indica la capacidad de crecimiento y proyección de estas, nos muestra también que las tareas de entrega de productos o actividades de merchandising serán más sencillas que en bodegas pequeñas.

TABLA 4.17 ENCUESTA: CANTIDAD DE PRODUCTOS OFRECIDOS POR MES

¿Podría indicarme un estimado de la cantidad de productos que maneja en el mes?						
<25-50>	<50-75>	<75-100>	<100-200>	> 200	NS/NC	Total Encuestados
83	174	131	59	32	24	503
17%	35%	26%	12%	6%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia

El 78% de los negocios manejan menos de 100 productos en sus locales, por lo cual las marcas que se van distribuir son las más fuertes debido a que las bodegas más pequeñas apuntan a las principales marcas, el número de ítems en el catálogo del vendedor no debería ser muy extenso, o manejarse 2 tipos de catálogos.

TABLA 4.18 ENCUESTA: NEGOCIOS CUENTAN CON SISTEMA DE FRÍO

¿Tiene equipos de frío para trabajar con productos refrigerados?			
Si	No	NS/NC	Total Encuestados
423	78	2	503
84%	16%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

El 84% de los negocios cuentan con algún equipo de frío, más del 40% de los negocios cuentan con un exhibidor refrigerado o un cooler, esto deja ver que hay una gran oportunidad en estos puntos de venta por el tráfico que generan, que los equipos de frío generan en las bodegas.

TABLA 4.19 ENCUESTA: SISTEMA DE FRÍO CON QUE CUENTAN LOS NEGOCIOS

Cantidad de Sistema de frío con el que cuentan las Bodegas Por los que respondieron: "Si"				
1 Equipo	2 Equipos	3 Equipos	4 Equipos	Total
124	161	97	41	423
29%	38%	23%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4.20 ENCUESTA: SISTEMA DE FRÍO CON QUE CUENTAN LOS NEGOCIOS

Tipo de Sistema de frío con el que cuentan las Bodegas "Respuesta Multiple"				
Refrigeradora	Congeladora	Exhibidor Refrigerado	Visacooler	Total
240	268	203	190	901
27%	30%	23%	21%	100%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4.21 ENCUESTA: NÚMERO DE TRABAJADORES POR NEGOCIO, INCLUIDO DUEÑO

¿Qué cantidad de Trabajadores cuentan las Bodega?, Incluido el dueño				
1	2	3	4	Total Encuestados
232	244	21	6	503
46%	49%	4%	1%	100%

Fuente: Elaboración propia

La disponibilidad de personal es mínima en los puntos de venta, por lo cual hay que dimensionar el número de pedidos que puede llevar una unidad considerando que un local tendrá que esperar a que lo atiendan si es que hay atención de clientes.

TABLA 4.22 ENCUESTA: COMPRA DIRECTA A MERCADOS MAYORISTAS

¿Va usted a comprar directamente a mercados mayoristas?			
Si	No	NS/NC	Total Encuestados
259	236	8	503
51%	47%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia

Existe un alto índice que bodegueros, que van a los mercador mayoristas, cuando necesitan algún productos, esto nos indica que hay un mercado desatendido, de lo contrario el índice que sería menor.



TABLA 4.23 ENCUESTA: MERCADOS MAYORISTAS EN QUE SE ADQUIEREN PRODUCTOS

¿En qué mayoristas compran los bodegueros?										
Caqueta	La Parada	Productores	Fiori	No Especifica	Sta. Anita	Otros	Minka	Makro	Magdalena	Total
32%	15%	11%	7%	7%	7%	11%	5%	4%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4.24 ENCUESTA: TIPOS DE PRODUCTOS ADQUIRIDOS EN MERCADOS MAYORISTAS

Productos que adquieren los bodegueros en los mayoristas "Respuesta Multiple"								
Bebidas no alcohólicas	Aseo personal	Embutidos y Lácteos	Limpieza	Abarrotes	Golosinas y Snack	Bebidas Alcohólicas	Otros	Total
85	96	82	103	209	115	63	4	757
11%	13%	11%	14%	28%	15%	8%	1%	100%

Fuente: Elaboración propia

El producto que principalmente compra en los mercados mayoristas son los abarrotes, esto nos permitiría deducir que tienen una necesidad de un buen distribuidor en esta categoría.

TABLA 4.25 ENCUESTA: PREFERENCIA EN LA COMPRA A DISTRIBUIDORES QUE LLEVAN PRODUCTOS DIRECTO A SU BODEGA

¿Compra a distribuidores que traen el producto directo a su bodega?			
SI	NO	NS/NC	Total Encuestados
481	10	12	503
96%	2%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4.26 ENCUESTA: PRODUCTOS ADQUIRIDOS A LOS DISTRIBUIDORES

Tipo de producto que compra "Respuesta Multiple"								
Bebidas no alcohólicas	Aseo personal	Embutidos y Lácteos	Limpieza	Abarrotes	Golosinas y Snack	Bebidas Alcohólicas	Otros	Total
330	286	295	274	337	343	263	4	2132
15%	13%	14%	13%	16%	16%	12%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que todos los productos tienen una distribución uniforme, en orden de aproximadamente el 10%, siendo las categorías de mayor demanda, las Golosinas y Snacks, Abarrotes y Bebidas no Alcohólicas.

TABLA 4.27 ENCUESTA: NÚMERO DE DISTRIBUIDORES CON QUE TRABAJA

Aproximadamente ¿Con cuántos distribuidores trabaja en el mes?					
Entre 1 a 5	Entre 6 a 10	Entre 11 y 15	16 a mas	NS / NC	Total Encuestados
98	241	102	52	10	503
19%	48%	20%	10%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia

La competencia de distribuidores en el punto de venta es alta, notándose que la mayoría (casi la mitad) tiene entre 6 y 10 distribuidores, por lo cual la diferenciación será el mejor camino para posicionar a una nueva distribuidora.

TABLA 4.28 ENCUESTA: SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO BRINDADO POR LOS  
DISTRIBUIDORES

¿Se encuentra satisfecho con el servicio que sus actuales distribuidores le brindan? (1 a 10)						
(8, 9, 10) Totalmente satisfecho	(6, 7) Algo satisfecho	(5) Ni satisfecho ni insatisfecho	(4) Algo insatisfecho	(1, 2, 3) Totalmente insatisfecho	NS/NC	Total Encuestados
121	247	87	36	2	10	503
24%	49%	17%	7%	0%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que solo el 24% de la muestra está satisfecha con sus distribuidores, hay una necesidad insatisfecha que deriva en una oportunidad para un nuevo distribuidor, en ese sentido y tal como se observó en el punto anterior la excelencia operativa es la que permitirá generar una buena percepción del servicio al bodeguero, logrando ingresar a este mercado con éxito.

TABLA 4.29 ENCUESTA: VALORACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO POR LOS  
DISTRIBUIDORES

¿Cómo evalúa el servicio que ofrecen sus distribuidores actuales en los siguientes aspectos? Muy Valorado (MV) Poco Valorado (PV)												
Modales y Honradez de Personal de Reparto		Entrega de promociones ofrecidas		Te ofrecen cursos de capacitación		Rapidez a Respuesta a Quejas y Reclamos		Numero para llamar para pedidos o reclamos		El vendedor cumple con la visita		
PV	MV	PV	MV	PV	MV	PV	MV	PV	MV	PV	MV	Total
302	201	253	250	409	94	370	133	336	167	107	396	503
60%	40%	50%	50%	81%	19%	74%	26%	67%	33%	21%	79%	100%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4.30 ENCUESTA: SERVICIOS MÁS VALORADOS POR LOS BODEGUEROS

Muy Valorado "En una escala no mayor a 8" - "Respuesta Multiple"						
Modales y Honradez de Personal de Reparto	Entrega de promociones ofrecidas	Te ofrecen cursos de capacitación	Rapidez a Respuesta a Quejas y Reclamos	Numero para llamar para pedidos o reclamos	El vendedor cumple con la visita semanal	Total
201	250	94	133	167	396	1241
16%	20%	8%	11%	13%	32%	100%

Fuente: Elaboración propia

Del grupo de servicios brindados por los distribuidores, el más valorado y representativo es que el vendedor cumpla con la visita semanal, representa el 32% de los bodegueros encuestados, el tener la confianza que puede contar con su distribuidor y que le venderá lo que necesite.

Y como segundo servicio valorado es la entrega de promociones ofrecidas, representa el 20%, este punto es muy importante y estratégico, importante porque está de por medio la imagen y reputación del distribuidor, cumplir con lo que ofrece, y estratégico porque al cumplir con lo ofrecido permitirá fidelizar al cliente, estar cerca de él y que puede contar con uno.

TABLA 4.31 ENCUESTA: SERVICIOS POCOS VALORADOS POR LOS BODEGUEROS

Poco Valorado "En una escala no mayor a 3" - "Respuesta Multiple"						
Modales y Honradez de Personal de Reparto	Entrega de promociones ofrecidas	Te ofrecen cursos de capacitación	Rapidez a Respuesta a Quejas y Reclamos	Numero para llamar para pedidos o reclamos	El vendedor cumple con la visita semanal	Total
302	253	409	370	336	107	1777
17%	14%	23%	21%	19%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia

Del grupo de servicios brindados por el distribuidor, el poco valorado por los bodegueros es “Cursos de Capacitación” que representa el 23% de los encuestados, no lo ven muy importante así como también dos servicios que también son poco valorados como la “Rapidez a respuesta a quejas y reclamos”, y el “número para llamar (Call Center o Línea 0800)”, que representan el 21% y 19% respectivamente, no son muy trascendentales y esto nos permite tener un ahorro de costos de operaciones.

TABLA 4.32 ENCUESTA: LÍNEAS DE PRODUCTOS EN LAS QUE LE GUSTARÍA CONTAR CON UN NUEVO DISTRIBUIDOR

¿En cuáles líneas de producto le interesaría a usted contar con un nuevo distribuidor? "Respuesta Múltiple"									
Bebidas no alcohólicas	Aseo personal	Embutidos y Lácteos	Limpieza	Abarrotes	Golosinas y Snack	Bebidas Alcohólicas	otros	NS/NC	Total
89	77	95	116	173	81	89	7	149	876
10%	9%	11%	13%	20%	9%	10%	1%	17%	100%

Fuente: Elaboración propia

Un nuevo distribuidor necesariamente deberá contar con productos de la categoría abarrotes para poder generar interés de los bodegueros, es la principal categoría que muestra mayor oportunidad de entrada.

TABLA 4.33 ENCUESTA: FRECUENCIA CON LA QUE EL DISTRIBUIDOR DEBERÍA VISITAR  
EL NEGOCIO

¿Con qué frecuencia debe venir un distribuidor a su bodega?							
A diario	Inter diario	Cada 3 días	Entre 4 y 6 días	1 vez a la semana	otros	NS/NC	Total Encuestados
8	34	38	31	392	0	0	503
2%	7%	8%	6%	78%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Predomina la preferencia por frecuencia de visita semanal aunque como se pudo notar en un pregunta anterior, esto muchas veces no se cumple por lo que es uno de los servicios más valorados.

TABLA 4.34 ENCUESTA: FRECUENCIA CON LA QUE SE PAGA A LOS DISTRIBUIDORES

¿Con qué frecuencia le paga o cancela a los distribuidores? "Respuesta Multiple"							
A diario	Inter diario	Cada 3 días	Entre 4 y 6 días	1 vez a la semana	otros	NS/NC	Total
275	18	8	10	199	0	11	521
53%	3%	2%	2%	38%	0%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia

El bodeguero paga principalmente al contado o con crédito a 7 días, entre las dos opciones representa el 91%, pero predomina el pago al contado con 51% lo que indica que obteniendo crédito de nuestros proveedores, alcanzar un beneficio para capital de trabajo.

TABLA 4.35 ENCUESTA: PROMOCIONES QUE MÁS PREFIEREN LOS NEGOCIOS

¿Qué promociones le gustan más? "Respuesta Multiple"				
Descuentos por escalas de compra	Bonificaciones del mismo producto	Bonificaciones con otro producto	Premio por compras acumuladas	Total
198	272	155	142	767
26%	35%	20%	19%	100%

Fuente: Elaboración propia

La preferencia de los bodegueros es por promociones con bonificación del mismo producto o descuentos por escala.

TABLA 4.36 ENCUESTA: LUGAR DONDE LOS DISTRIBUIDORES DEBERÍAN COLOCAR LOS PRODUCTOS

¿En qué lugar específico de su bodega debe el distribuidor dejar los productos? "Respuesta Multiple"					
En la puerta de ingreso	En el interior acomodado	En el interior sin acomodar	En un almacén	NS/NC	Total
189	78	176	67	14	524
36%	15%	34%	13%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia

El bodeguero prefiere acomodar el mismo sus productos por desconfianza en el personal de reparto, como se apreciara en los siguientes gráficos solo un 34% lo permite, esto fortalece nuestra idea, de un servicio de excelencia que apunte a disminuir esta desconfianza y puedan disfrutar de este servicio, así como el beneficio de la colocación de productos para su mejor venta.



TABLA 4.37 ENCUESTA: PERMISO A LOS DISTRIBUIDORES PARA COLOCAR LOS PRODUCTOS EN EXHIBICIÓN

¿Permite que los distribuidores lo apoyen colocando los productos en la exhibición?			
SI	NO	NS/NC	Total
171	326	6	503
34%	65%	1%	100%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4.38 ENCUESTA: RAZONES POR LA CUAL NO PERMITE COLOCACIÓN DE PRODUCTOS

Razones por la que no permite la colocacion de productos "Respuesta Multiple" - Por los que respondieron: "No"			
Desconfianza	El espacio es pequeño	Prefiero hacerlo yo mismo	Total
164	100	159	423
39%	24%	38%	100%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 4.39 ENCUESTA: TIPOS DE MATERIAL EXHIBIDOS EN LOS NEGOCIOS

¿Qué tipo de material promocional exhibe o coloca en su tienda? "Respuesta Multiple"						
Afiches o posters	Banners	Banderines o guirnaldas	góndolas o estantes	Pared pintada	NS/NC	Total
420	109	60	96	14	18	717
59%	15%	8%	13%	2%	3%	100%

Fuente: Elaboración propia



TABLA 4.40 ENCUESTA: TIPO DE MATERIAL QUE PREFIEREN RECIBIR

¿Cuál es el tipo de material promocional que más le gusta recibir? "Respuesta Múltiple"							
Afiches o posters	Banners	Banderines o guirnaldas	góndolas o estantes	Pared pintada	otros	NS/NC	Total
333	78	44	114	40	4	32	645
52%	12%	7%	18%	6%	1%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los bodegueros (59%) tienen una preferencia marcada por que el material promocional a exhibirse sean los afiches y los posters, así este tipo de material promocional es el que más recibe y que le gustaría recibir.

TABLA 4.41 ENCUESTA: FRECUENCIA CON LA QUE SE CAMBIA EL MATERIAL PROMOCIONAL

¿Con qué frecuencia cambian los afiches y los otros materiales que exhiben? "Respuesta Múltiple"						
Semanalmente	Cada 2 semanas	Una vez al mes	Cuando acaba la promoción	otros	NS/NC	Total
84	95	135	145	2	51	512
16%	19%	26%	28%	0%	10%	100%

Fuente: Elaboración propia

El cambio de los materiales de promoción principalmente se da cuando la promoción se termina, esto representa el 28% de los bodegueros y el 26% una vez al mes, que sería básicamente lo que dura las promociones.

TABLA 4.42 ENCUESTA: CONDICIONA LA COLOCACIÓN DE MATERIAL PROMOCIONAL

¿Tiene alguna condición para la recepción y colocación de estos materiales promocionales?			
SI	NO	NS/NC	Total Encuestados
84	381	38	503
17%	76%	8%	100%

Fuente: Elaboración propia

El bodeguero no condiciona mayoritariamente la colocación del material promocional, por lo tanto la correcta ejecución de actividades de merchandising es una buena opción para ganar la confianza del bodeguero ya que según el siguiente cuadro es el distribuidor el que más recurrentemente entrega el material promocional a la bodega.

TABLA 4.43 ENCUESTA: COMO SE OBTIENE EL MATERIAL PROMOCIONAL

¿Cómo obtiene el material promocional? "Respuesta Multiple"						
En el mercado mayorista	Por el distribuidor	Por la empresa fabricante	por la agencia de marketing	Lo compra	NS/NC	Total
44	354	80	99	2	37	616
7%	57%	13%	16%	0%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como el material promocional más requerido y más accesible de otorgar son los afiches o los posters, el 57% de los bodegueros los obtienen a través de sus distribuidores, así de los gráficos anteriores, se puede afirmar que la estrategia de entrada de un nuevo distribuidor se verá fortalecida con la entrega de afiches o poster, de sus principales productos.

## **f) Conclusiones de la Encuesta**

Del resultado de las encuestas, reafirma la hipótesis de que el mercado de los distribuidores hay una necesidad insatisfecha por un mejor servicio, que los bodegueros valoran mucho la formalidad en el sector, tal como se mostraba ya las entrevistas a profundidad con los 5 bodegueros tipo, así de las encuestas obtenemos las siguientes conclusiones:

- La mayoría de negocios, manejan menos de 100 productos en sus establecimientos, así esto nos indica que manejan las marcas posicionadas en mayores porcentajes.
- El 84% de los encuestados cuentan con un sistema de frio, y de estos más de la mitad tiene 2 o 3 sistemas de frio, se puede notar una oportunidad importante de negocio en productos refrigerados pero que aún no se llevara a cabo por ser una inversión muy alta la requerida ya que se debe contar con transportes especiales que puedan conservar la refrigeración, al igual que el mercado de bebidas donde se necesita transportes de mayores tonelajes y hay logística inversa, es decir se debe retornar lo envases, así luego se evaluara el ingreso a estos nichos.
- El análisis del gran porcentaje de bodegas que cuentan con sistemas de frio, se enfoca hacia al tráfico que generan en los establecimientos, donde hay un alto porcentaje de compra por impulso.
- El personal en las bodegas es mínimo, así se debe plantear una buena estrategia de reparto, para no tener tiempos muertos.
- Hay un alto índice que bodegueros que acuden a los mercado mayoristas, principalmente a comprar abarrotes, desprendiéndose de esto que hay un mercado desatendido en esta línea, que se corrobora en la pregunta de

preferencia de un nuevo distribuidor, el mayor porcentaje fue en la línea de abarrotes.

- Los porcentajes de compras de los bodegueros son uniformes en todas las categorías, así se debe tener un control de inventarios que nos permita atender las exigencias en todas la categorías.
- Casi la mitad de los encuestados tienen entre 6 y 10 distribuidores y solo el 24% de los bodegueros está totalmente satisfecho con sus servicios, así se puede apreciar un necesidad insatisfecha, que permita ingresar un nuevo distribuidor a este sector. `
- Las encuestas validaron las ideas iniciales con que se inició este estudio, donde se pensaba que una línea 800 y cursos de capacitación para los bodegueros seria pilares del servicio de este proyecto, sin embargo estos servicios no son valorados, así los pilares se centran en garantizar la visita semanal de los vendedores como servicio más valorado, que luego es confirmado en una segunda pregunta, por un 78% de los encuestados, así como el cumplimiento de las promociones ofrecidas, ambos servicios de la mano con las personas que tienen contacto con los clientes (vendedor/repartidor).
- La forma de pago es principalmente al contado (51%) sin embargo existe un porcentaje que trabaja un crédito menor de una semana (38%), lo que permite reducir costos en capital de trabajo.
- Hay una preferencia por las bonificaciones con el mismo producto y descuentos por escala, que se debe tener en cuenta principalmente al ser un nuevo distribuidor, se debe ofrecer mejores condiciones para obtener la preferencia.
- Los bodegueros son reacios a que los distribuidores ingresen a sus establecimientos, hay una desconfianza marcada, que se ve como una

oportunidad, entendiendo que esta desconfianza obedece a un servicio de poco nivel que no logra generar este valor, fortaleciendo la hipótesis de que una excelencia en el servicio es la mejor forma de diferenciación.

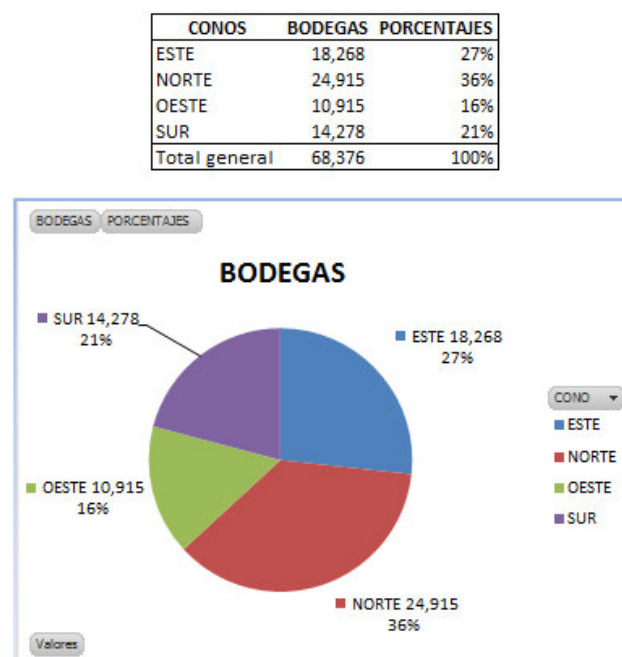
#### g) Definición del Mercado Meta

El mercado meta está compuesto por todas las bodegas ubicadas en Lima Centro, Lima Moderna y Callao. Se atenderá a todas las bodegas de los distritos que están ubicadas en el ámbito geográfico definido anteriormente.

#### h) Tamaño del mercado meta

Según Ipsos en el 2011 se ha llegado a censar 66,734 bodegas, sin embargo al no disponer de detalle por conos para estimar el tamaño del mercado se recurre a la cartera de clientes de Nestlé según la cual las bodegas en el Cono Oeste son 10,915.

FIGURA 4.6 DISTRIBUCIÓN DE BODEGAS EN LOS CONOS SEGÚN CENSO 2008 NESTLE



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que una mínima diferencia de 1,641 clientes con respecto al número de bodegas del estudio de Ipsos (66,734), que para nuestro propósito no tendrá mayores

impactos en los cálculos que se realizarán posteriormente y la distribución por conos será proporcional a la distribución de cartera de Nestlé por conos.

En base a esta información podemos estimar que en una primera etapa el tamaño del mercado es 10,915 bodegas.

Para determinar el valor total del mercado se ha trabajado con los siguientes datos:

- Distribución del gasto por tipo de comercio por NSE. Se ha tomado los datos de Norberto Rossi, El nuevo consumidor peruano, 2012. Ver tabla 4.44
- Distribución de hogares por NSE (INEI – Ipsos). Ver tabla 4.45
- Gasto promedio en Alimentos y Bebidas por NSE (INEI – Ipsos). Ver tabla 4.46

TABLA 4.44 DISTRIBUCIÓN DEL GASTO POR TIPO DE COMERCIO POR NSE

Rubros	Nivel Socio Económico				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Mercado de barrio	16%	50%	57%	54%	58%
Bodega del barrio	12%	15%	19%	24%	31%
Supermercado	69%	31%	15%	8%	5%
Mercado mayorista	4%	4%	9%	14%	7%

Fuente: Presentación de Norberto Rossi - El nuevo consumidor Peruano

TABLA 4.45 DISTRIBUCIÓN DE HOGARES POR NSE

Distribución de Hogares por NSE				
NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
5%	19%	38%	30%	8%

Fuente: INEI - (ENAH0 2005, 2010 Y 2012)

Elaboración: Ipsos Perú

TABLA 4.46 GASTO MENSUAL DEL HOGAR – PROMEDIO GENERAL LIMA  
METROPOLITANA

Rubros	Nivel socioeconómico 2012 (S/.)					Total Lima 2012 (S/.)
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Alimentos y bebidas	1,492	1,430	1,242	952	842	1,173
Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda	1,504	899	592	342	205	592
Esparcimiento, diversión, serv. Culturales y de enseñanza	958	487	243	102	74	270
Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos	724	431	238	137	100	258
Transporte y comunicaciones	1,099	348	159	71	47	207
Muebles, enseres y mantenimiento de vivienda	615	156	73	45	41	105
Vestido y calzado	211	152	98	66	55	101
Equipamiento del hogar	182	68	29	12	7	37
Otros bienes y servicios	270	160	105	69	56	109
Disponible para otros rubros	3,847	1,196	600	250	9	727

Fuente: INEI - (ENAH0 2005, 2010 Y 2012)

Elaboracion: Ipsos Perú

Supuestos:

- Para el cálculo, solo tomaremos en consideración los gastos en alimentos y bebidas que incluyen categorías como alimentos, licores, golosinas y snacks.
- Para los cálculos se omite el gasto que se destina a cuidado personal y limpieza del hogar dado que no tenemos estos datos desagregados en la estadística que presenta en la tabla 4.46
- El gasto promedio que tiene una familia de Lima por NSE se desagregara a gasto por tipo de comercio tomando los datos proporcionados en la tabla 4.44. Aquí se separa el gasto propiamente en bodegas del gasto que se realiza en mercados de barrio, mercados mayoristas y supermercados.

Con los datos anteriores se obtiene el gasto promedio en bodegas de hogares en Lima Metropolitana con el siguiente cálculo:

Distribución del gasto por tipo de comercio en bodegas (Tabla 4.44) x Gasto x hogar en alimentos y bebidas (Tabla 4.46).

Los resultados de gastos promedio en bodegas por NSE se muestran en la Tabla 4.47

Tabla 4.47 Gasto promedio en  
bodegas

Rubros	Nivel Socio Economico					Total Lima 2012
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Gasto en Alimentos y bebidas <sup>1/</sup>	1,492	1430	1242	952	842	1172
Distribucion del gasto por tipo comercio -Bodegas <sup>2/</sup>	12%	15%	19%	24%	31%	20.26%
Gasto promedio en bodegas	172	215	236	228	257	228

Fuente: Elaboracion propia

1/ Ipsos Perú

2/ Bruno Rossi - El Nuevo Consumidor Peruano

Con la misma metodología, se calcula el gasto promedio para todos los tipos de comercio, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4.48 Gasto Promedio Mensual por Tipo de Comercio por Hogar

Rubros	Nivel Socio Economico					Total Lima 2012
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	
Gasto en Alimentos y bebidas <sup>1/</sup>	1,492	1,430	1,242	952	842	1172
Distribucion del gasto por tipo comercio -Mercado <sup>2/</sup>	231	715	708	514	484	609
Distribucion del gasto por tipo comercio -Bodegas <sup>2/</sup>	172	215	236	228	257	228
Distribucion del gasto por tipo comercio -Supermercado <sup>2/</sup>	1,029	443	186	76	42	233
Distribucion del gasto por tipo comercio -Mercado mayorista <sup>2/</sup>	60	57	112	133	59	101

Fuente: Elaboracion propia

1/ Ipsos Perú

2/ Bruno Rossi - El Nuevo Consumidor Peruano

El gasto promedio en bodegas Total Lima 2012 se ha obtenido ponderando el gasto promedio en bodegas por NSE tomando como peso el % de hogares por NSE (Tabla 4.45), resultando un valor de S/.228.



La valorización total del consumo estimado en bodegas se obtiene mediante la siguiente fórmula:

Nro. De hogares estimados 2013 (tabla 4.49) x el gasto promedio en bodegas Total Lima 2012 (S/.228)

Tabla 4.49 Consumo Mensual Estimado en Bodegas

Distritos	Población Estimada 2013 <sup>1/</sup>	% Respecto a Lima	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Densidad (Hab/Km <sup>2</sup> )	Hogares estimados 2013 <sup>2/</sup>	% Respecto a Lima	Consumo estimado en Bodegas
TOTAL LIMA CENTRO	766,181	8.0%	49.3	15,541.2	236,479	10.1%	53,909,640
TOTAL LIMA MODERNA	1,259,339	13.1%	164.4	7,660.2	366,375	15.6%	83,521,769
TOTAL LIMA NORTE	2,420,807	25.2%	856.7	2,825.7	555,673	23.7%	126,675,651
TOTAL LIMA ESTE	2,340,189	24.4%	748.5	3,126.5	528,886	22.5%	120,569,073
TOTAL LIMA SUR	1,819,669	19.0%	851.7	2,136.5	417,892	17.8%	95,265,995
TOTAL CALLAO	982,800	10.2%	129.5	7,589.2	242,374	10.3%	55,253,511
TOTAL LIMA	9,588,985	100.0%	2,799.8	3,424.9	2,347,679	100.0%	535,195,639

Fuente: Estimaciones y proyecciones de la población al 30 de junio del 2013 - INEI. Población total ajustada Censo 2007: Ipsos Apoyo

1/ No incluye la población rural, según definición INEI 2007

2/ No incluye los hogares rurales, según definición INEI 2007

El mercado para este proyecto está dado por bodegas de Lima Centro, Lima Moderna y Callao.

Valorización Lima Centro = 236,479 hogares x S/228 / hogar = S/.53'809,640

Valorización Lima Moderna = 366,375 hogares x S/228 / hogar = S/.83'809,640

Valorización Callao = 242,374 hogares x S/228 / hogar = S/.55'253,511

Por tanto el valor mensual del mercado inicial en el que se desarrollara este proyecto es  
= S/.53'909,640 + S/.83'521,769 + S/. 55'523,511 = S/192'740,000 por mes.

El valor total del consumo en bodegas de Callao, Lima Centro y Lima Moderna es de  
S/.2,312 millones por año.

El valor del consumo de bodegas de Lima Metropolitana es de S/6,422 millones por año.

- **Mercado Meta**

Para establecer el mercado meta se considera que en el 2014 existen 11,000 bodegas (10,915 según Nestlé, cartera de clientes 2008) que pueden ser visitadas y atendidas por nuestra distribuidora.

La efectividad promedio en el sector es del 60%, es decir del total de la cartera se le vende productos al 60% de los clientes en un periodo mensual.

Para realizar el cálculo de nuestro estimado de ventas se necesita determinar el ticket promedio que puede colocar un vendedor en cada punto de venta.

Supuestos:

- El ticket depende del tamaño del negocio.
- El promedio de compra se ha estimado en función a datos proporcionados por empresa LAY IMPORT S.A.C.
- El número de negocios por tamaño se ha tomado de Ipsos, Censo de Negocios, 2011, según el cual el 14% de los negocios son grandes, el 35% son medianos y el 51% son pequeños.

Tabla 4.50 Ticket de compra promedio

Tamaño de Bodegas		Distribución de Negocios	Compra promedio
Bodegas grandes	14%	1,528	300.00
Bodegas medianas	35%	3,820	150.00
Bodegas pequeñas	51%	5,567	35.00
Bodegas en el mercado meta	100%	10,915	112.35

Fuente: Elaboración propia

Datos de % distribución obtenidos del último censo de comercios de Ipsos 2011

Para nuestro análisis tomaremos un ticket promedio de S/112.00.

Mercado meta = Número de bodegas x efectividad x ticket promedio.

Mercado meta = 11,000 x 60% x S/.112 = S/.739,200 x semana.

Considerando 52 semanas por año obtenemos la venta anual:

Mercado meta anual = S/.739,200 x 52 = S/.38'438,400.

Participación de mercado: 38'438,400 / 6,422'347,672 = 0.60% (bodegas de todo Lima)

Participación de mercado: 38'438,400 / 2'312.000 = 1.66% (bodegas de Callao, Lima Centro y Lima Moderna)

#### 4.1.3 Planeamiento estratégico

##### a) Pilares de Negocio:

Según el estudio de mercado y los resultados de las encuestas desarrollados ambos en el punto 4.1.2, planteamos los principales pilares del negocio:

- i. ***Calidad en el Servicio:*** Es una exigencia del bodeguero y es un atributo vital para la existencia de la empresa en términos de diferenciación, ya que se observa que la mayoría de bodegueros que se encuentran insatisfechos con la calidad del servicio brindado por las distribuidoras presentes en el mercado.
- ii. ***Excelencia en el Trato:*** El personal debe brindar un buen trato a los bodegueros ya que los vendedores y repartidores son la imagen de la distribuidora. Su buen comportamiento nos asegura la fidelización del cliente.
- iii. ***Excelencia Operativa:*** Comprende el manejo sistemático de todos los procesos, la utilización eficiente de los recursos y las instalaciones para garantizar los servicios ofrecidos, cobertura y cuidado de productos y marcas.

- iv. **Comportamiento Ético:** Se refleja en el respeto de los precios y la venta de todas las líneas sin dejar de lado aquellas que no ofrecen premios importantes, les asegura que sus productos lleguen uniformemente al mercado, sin distorsión alguna.

## **b) Modelo de negocio**

### **i. Propuesta de valor**

Para los clientes:

- Garantizar el cumplimiento de visita semanal de todos los clientes.
- Garantizar el cumplimiento de las promociones ofrecidas.
- Calidad de los servicios de despacho (cantidad, calidad y oportunidad).
- Actividades de merchandising, exhibición y visibilidad de productos.
- Excelencia en el trato al cliente de parte del vendedor y repartidor.
- Distribución intensiva eficiente, atendiendo como máximo 80 puntos por día por unidad móvil de despacho.
- Gestionar adecuadamente las quejas y reclamos de los clientes y los proveedores para fortalecer la imagen de la distribuidora.
- Descuentos y bonificaciones para beneficiar a los clientes.

Para los proveedores:

- Asegurar la venta por cobertura, servicio muy valorado por los proveedores y poco desarrollado en el sector.
- Compartir información para realizar acciones de marketing en conjunto.
- Cada zona de venta será visitada por una fuerza de ventas.
- Asegurar el comportamiento ético de la fuerza de ventas, para que evitar malas prácticas y el debido cuidado de los productos de las marcas.

## **ii. Fuentes de Ingreso**

- Ventas con un margen promedio de 12% en venta de cobertura
- Porcentaje de descuentos y bonificaciones de 1.5% para incentivar la venta mediante escalas de descuento, de manera que genere beneficios por rotación.

## **iii. Estructura de costos**

- Se optimizara los costos variables para que se puedan cubrir los costos fijos y el beneficio sea mayor para la organización.
- Negociación con fabricantes por volumen de compra y desplazamiento por categorías. 1.5% en promedio

## **iv. Recursos Claves**

Físicos:

- a) Tecnología informática, Almacenes, Racks de almacenamiento y Unidades de transporte.
- b) Operadores de programa MapInfo para el mapeo de cliente y seguimiento satelital de representantes y unidades de transporte.

Humanos:

- a) Supervisores y asesores de ventas altamente capacitados y motivados para llevar la excelencia del servicio, lo cual permitirá consolidar la buena reputación de la distribuidora.
- b) Gerencia profesional con una experiencia mínima de 5 años en mercados de consumo masivo.

Financieros:

- a) Estructura financiera que soporte a las necesidades y exigencias del sector (carta fianzas, garantías, líneas de crédito, etc.).

#### **v. Sociedades Claves**

Con productores:

Alianzas estratégicas con productores claves para desarrollar las categorías que les interesan garantizando el servicio de merchandising en los principales puntos de venta.

Con empresas de transportes:

Alianza con los propietarios de unidades de transporte con experiencia en distribución intensiva para capacitarlos y profesionalizar el servicio de reparto.

#### **vi. Actividades Claves**

Gestión de abastecimiento y relaciones con los proveedores. La venta a los clientes y el reparto de los productos.

#### **vii. Relaciones con los clientes**

Se dan a través de la fuerza de ventas y el servicio de reparto. Ambos representan a la empresa y deberán transmitir confianza y profesionalismo mediante su trabajo.

#### **viii. Canales**

Se usa el canal tradicional para la distribución de los productos. Como se vio anteriormente el canal tradicional se compone de bodegueros y puestos de venta de mercados.

#### **ix. Segmentos de cliente**

Bodegueros y puestos de mercado del Cono Oeste de Lima Metropolitana, con un perfil adquisitivo medio – bajo.

## **c) Visión, Misión y Valores**

### **i. Visión**

Ser reconocida en el Perú como una empresa líder en la distribución de productos de consumo masivo, brindando el mix de productos de alta rotación más valorada por nuestros clientes, fortaleciendo así la participación de mercado de las marcas que representamos.

### **ii. Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes practicando la excelencia, ética y seguridad al brindar los productos, acompañados de un servicio diferenciado que le permitan obtener de nuestra empresa la máxima confianza en su abastecimiento.

### **iii. Valores**

- Excelencia.
- Calidad.
- Compromiso.
- Honestidad.
- Moralidad.
- Orientación al cliente.
- Honradez.
- Seguridad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Integridad.
- Respeto.

## **d) Objetivos Estratégicos**

### **i. Calidad Total**

- Calidad Total de los productos: Asegurar que la calidad del producto sea óptima hasta el momento del consumo.
- Calidad Total del Servicio: Debe ser ejemplar y siempre mejor que la de nuestro competidor.

### **ii. Just Time**

- Tiempo de entrega de productos no mayor de 24 horas luego de haber recepcionado el pedido.
- El Just in Time nos permite reducción de costos, llevando consigo a la excelencia de servicio y diferenciación frente a nuestros competidores.

## **e) Ventajas Competitivas**

Nuestras principales ventajas competitivas son la orientación al cliente y excelencia en el servicio, que según el estudio realizado es muy valorado por nuestros clientes, cabe mencionar que en el mercado moderno actual tan cambiante la verdadera ventaja competitiva es la flexibilidad y agilidad para adecuarse a los cambios que le exige el mercado, así tener el personal idóneo en cada puesto nos permite enfrentar los cambios sin perder la excelencia operativa.

## **f) Estrategia Competitiva Seleccionada**

La estrategia competitiva vienen hacer las acciones ofensivas o defensivas con que puede contar una empresa para que de esta manera pueda crear una posición sostenible y defendible dentro de una industria, es generar valor con las herramientas que posee y marcar la diferencia ante sus competidores. Se elige la estrategia:



**Diversificación:** que la empresa sea flexible a los cambios que pueda suscitarse, identificando nuevas las oportunidades de negocio, estar siempre a la vanguardia, contar con el equipo necesario e indispensable para el buen desarrollo de las actividades, es tener una mejora continúa.

#### **g) Estrategia de Crecimiento**

- Concentrarse más y ganar con **Bodegueros**.
- Incrementar la **Colaboración** con el fin de acelerar el aprendizaje y la extracción de sinergias.

#### **4.1.4 Plan de marketing**

##### **a) Mercado Meta**

Para el cálculo del mercado meta se establecieron los siguientes supuestos:

Supuestos:

- Solo se consideran los gastos en alimentos y bebidas que incluyen categorías como alimentos, licores, golosinas y snacks.
- Para los cálculos se omite el gasto que se destina a cuidado personal y limpieza del hogar dado que no tenemos estos datos desagregados en la estadística que presenta en la tabla 4.46.
- El gasto promedio que tiene una familia de Lima por NSE se desagregara a gasto por tipo de comercio tomando los datos proporcionados en la tabla 4.44. Aquí se separa el gasto propiamente en bodegas del gasto que se realiza en mercados de barrio, mercados mayoristas y supermercados.

Los cálculos se realizaron en el punto 4.1.2 (Investigación de mercados) obteniendo los siguientes resultados:

Ventas anuales del negocio:

S/.38'438,400

Venta de bodegas total Lima: S/6,422 millones

Venta de bodegas Callao, Lima Centro y Lima Moderna: S/2,312 millones

#### **b) Participación de Mercado**

Participación de mercado:  $38'438,400 / 2'312.000 = 1.66\%$  (bodegas de Callao, Lima Centro y Lima Moderna)

Participación de mercado:  $38'438,400 / 6,422'347,672 = 0.60\%$  (bodegas de todo Lima)

#### **c) Objetivos de Marketing**

El propósito de la nueva distribuidora es satisfacer la necesidad de los fabricantes de contar con un aliado estratégico que tenga excelencia en el servicio, que genere relaciones de largo plazo con los bodegueros y con ello desarrolle los productos que forman parte de su catálogo de productos.

Las características del servicio también permitirán satisfacer las necesidades de los bodegueros de contar con un proveedor que cumpla con lo ofrecido y que su servicio en el reparto sea lo que lo diferencie de los demás distribuidores.

Los objetivos generales a mediano y largo plazo son los siguientes:

- Lograr un crecimiento agresivo alcanzando inicialmente una participación del 1.66% del mercado de Lima Centro y Lima Moderna.
- Lograr alianzas estratégicas con los principales fabricantes de productos en las líneas de Abarrotes, Golosinas, Cuidado Personal y Limpieza.
- Obtener ventaja competitiva a través de excelencia en la ejecución de sus servicios y un adecuado portafolio de productos.
- Obtener la mejor rentabilidad a través de un adecuado control financiero de las operaciones.

## d) Marketing Mix

A continuación se detalla las estrategias que serán implementadas.

Estrategias de mediano y largo plazo

- La estrategia básica será enfocado en la excelencia operativa para lograr la percepción de buen nivel de servicio por partes de nuestros clientes y aliados estratégicos.

## i. Producto – Servicio con Atributos

La estrategia de producto está asociada a la información obtenida del estudio de mercado y de información proporcionada en el estudio Perfil del Bodeguero elaborado por CCR.

Tabla 4.51 Participación de productos y marcas en bodega

Que productos vende una bodega?		Que productos se venden mas?		Que marcas no deben faltar?
Categorías	Penetración	Categoría desagregada	Penetración	Marcas Preferidas
Bebidas no alcohólicas	100%	Gaseosas	100%	Coca Cola e Inka Kola
		Agua	98%	San Luis
		Jugos citricos	95%	Cifrut
Aseo personal	100%	Crema dentales	98%	Colgate
		Jabon de tocador	98%	Camay
		Toallas higiénicas	98%	Nosotras
		Papel higiénico	100%	Suave
		Shampoo	98%	H&S
Embutidos y lacteos	98%	Jamonada	70%	San Fernando y Razzeto
		Hot Dog	67%	San Fernando
		Margarina	91%	Manty y Sello de Oro
		Leche	96%	Gloria
		Yogurt	92%	Gloria
Limpieza	98%	Detergente	98%	Ariel y Sapolio
		Lavavajillas	96%	Sapolio y Ayudin
		Lejía	97%	Clorox, Clorandina y Liguria
Abarrotes	96%	Fideos	94%	Molitalia
		Avena	94%	Quaker
		Aceite	95%	Primor
Snacks	96%	Galletas	96%	Sublime
		Chocolates	90%	
		Snacks	90%	
Bebidas alcohólicas	94%	Cerveza	94%	Cristal
Cuales son los cinco productos que mas se vende?		Cuales son los cinco productos que le generan mayor margen de ganancia?		
Leche		Gaseosa		
Gaseosa		Cerveza		
Papel higiénico		Leche		
Cerveza		Papel Higienico		
Detergente		Detergente		

Fuente: CCR, Perfil del Bodeguero, 2011

Las categorías que serán atendidas son Abarrotes, Limpieza, Golosinas y Cuidado Personal. No considera las categorías de bebidas gaseosas o cervezas ya que los requerimientos de distribución son distintos pues implica operaciones de logística inversa.

Para la selección de proveedores se toma como referencia la siguiente tabla.

TABLA 4.52 MARCAS MÁS VALORADAS QUE DEBEN ESTAR PRESENTES EN LA  
BODEGA

FABRICANTE	Categoría	Marca	Mas Valorado	Categorías	Exclusividad	
					Si	No
AJEPE S.A.	Nectares y Jugos	Cifrut	Si	Bebidas no alcohólicas	X	
ALICORP S.A.A.	Aceites	Primor	Si	Alimentos	X	
ALICORP S.A.A.	Margarinas	Sello de Oro	Si	Alimentos	X	
ALICORP S.A.A.	Margarinas	Manty	Si	Alimentos	X	
CLOROX	Lejía	Clorox	Si	Limpieza		X
COLGATE PALMOLIVE PERU S.A.	Crema dental	Colgate	Si	Cuidado personal		X
CORPORACION LINDLEY S.A.	Agua Embotellada	San Luis	Si	Bebidas no alcohólicas		X
CORPORACION LINDLEY S.A.	Bebidas Gaseosas	Coca Cola	Si	Bebidas no alcohólicas		X
CORPORACION LINDLEY S.A.	Bebidas Gaseosas	Inca Kola	Si	Bebidas no alcohólicas		X
GLORIA S.A.	Leche	Gloria	Si	Alimentos	X	
GLORIA S.A.	Yogurt	Gloria	Si	Lacteos y embutidos	X	
INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	Detergentes	Sapolio	Si	Limpieza		X
INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	Lavavajillas	Sapolio	Si	Limpieza		X
KIMBERLY-CLARK PERU S.R.L.	Papel higienico	Suave	Si	Limpieza		X
MOLITALIA S.A.	Fideos	Molitalia	Si	Alimentos		X
NESTLE PERU S.A.	Chocolates	Sublime	Si	Golosinas y snacks		X
PEPSICO ALIMENTOS PERU S.R.L.	Avenas	Quaker	Si	Alimentos		X
PRODUCTOS SANCELAL DEL PERU S.A.	Toallas higiénicas	Nosotras	Si	Cuidado personal		X
PROCTER & GAMBLE PERU S.A.	Jabón de tocador	Camay	Si	Cuidado personal	X	
PROCTER & GAMBLE PERU S.A.	Shampoo	Head Shoulders	Si	Cuidado personal	X	
PROCTER & GAMBLE PERU S.A.	Detergentes	Ariel	Si	Limpieza	X	
PROCTER & GAMBLE PERU S.A.	Detergentes	Magia Blanca	Si	Limpieza	X	
PROCTER & GAMBLE PERU S.A.	Lavavajillas	Ayudin	Si	Limpieza	X	
PRODUCTOS TISSUE DEL PERU S.A.	Papel higienico	Elite	Si	Limpieza		X
RAZZETO S.A.	Embutidos	Razzeto	Si	Limpieza		X
SAN FERNANDO S.A.	Embutidos	San Fernando	Si	Lacteos y embutidos	X	
UCP BACKUS Y JOHNSTON S.A.C.	Cervezas	Cristal	Si	Bebidas alcohólicas		X

Fuente: CCR - Perfil del Bodeguero (2011)

Para la operación se ha seleccionado proveedores que no otorgan exclusividad. Los proveedores seleccionados son los siguientes: En abarros Molitalia, en limpieza, Intradevco, en golosinas Molitalia, Panadería San Jorge y Kraft, en cuidado personal Colgate, Kimberly Clark, Productos Tissue y Schick Energizer.

No se ha considerado a los proveedores que trabajan con exclusividad dado que actualmente los territorios están asignados. En la tabla 4.53 se detalla las líneas de productos que formaran parte del catálogo de productos. Se ha tomado la data de la empresa distribuidora LAY IMPORT S.A.C. con respectivos costos, precios de venta, volúmenes de venta proyectados y contribución que se obtiene de su venta. Para los fines del presente trabajo se trabajará únicamente con los márgenes para obtener un promedio estimado.

TABLA 4.53 PROCESO DE ADQUISICIÓN O ABASTECIMIENTO

Categoría	Sub categoría	V.Venta	Costo Ventas	Contribucion	Margen
ABARROTES	LINEA: FIDEOS CORTOS	4,370.64	3,933.58	437.06	10.00%
ABARROTES	LINEA: FIDEOS CORTOS MARCO POLO	3,435.97	3,104.05	331.91	9.66%
ABARROTES	LINEA: FIDEOS LARGOS	23,142.64	20,828.38	2,314.26	10.00%
ABARROTES	LINEA: CHOCOLATE DE TAZA	3,008.88	2,547.95	460.93	15.32%
ABARROTES	LINEA: HARINAS	7,711.92	6,941.73	770.19	9.99%
ABARROTES	LINEA: CEREALES	39,218.23	33,220.28	5,997.95	15.29%
ABARROTES	LINEA: TOMATES	6,790.54	6,080.61	709.93	10.45%
ABARROTES	LINEA: FIDEOS LARGOS MARCO POLO	9,654.46	8,711.22	943.24	9.77%
ABARROTES	LINEA: SEMOLA	4,868.24	4,381.41	486.82	10.00%
ABARROTES	LINEA: CONSERVAS DE FRUTAS	4,020.97	3,618.87	402.10	10.00%
ABARROTES	LINEA: CONSERVAS DE PESCADO	31,732.79	28,559.51	3,173.28	10.00%
ABARROTES	LINEA: SEMOLA MARCO POLO	759.92	686.20	73.71	9.70%
ABARROTES	LINEA: PILAS	25,001.68	22,048.74	2,952.94	11.81%
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	LINEA: LICORES	199,972.35	175,975.67	23,996.68	12.00%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: HILO DENTAL	106.63	92.08	14.54	13.64%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: CEPILLO DIENTES	32,961.89	28,463.89	4,498.00	13.65%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: PASTA DENTAL	146,270.69	125,989.63	20,281.06	13.87%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: ENJUAGE BUCAL	1,683.32	1,451.85	231.48	13.75%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: DESODORANTE	25,513.25	22,033.24	3,480.01	13.64%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: JABON DE TOCADOR	97,450.98	83,474.97	13,976.02	14.34%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: PAÑAL INFANTIL	326,258.38	290,793.27	35,465.11	10.87%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: PAÑAL ADULTO	28,756.29	25,775.17	2,981.11	10.37%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: TOHALLAS HUMEDAS	13,022.37	11,333.64	1,688.73	12.97%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: JABON INTIMO	224.41	197.48	26.93	12.00%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: TOHALLAS HIGIENICAS-PROTECTOR	135,200.62	121,182.11	14,018.51	10.37%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: SHAMPO	9,241.49	7,855.27	1,386.22	15.00%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: ANALGESICO	2,610.68	2,245.18	365.49	14.00%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: CREMA DE PEINAR	5,039.65	4,283.70	755.95	15.00%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: EFERVECENTE	7,232.25	6,136.18	1,096.06	15.16%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: MAQUINAS DE AFEITAR	191,538.76	170,469.50	21,069.26	11.00%
CUIDADO PERSONAL	LINEA: BRONCEADORES	2,374.96	2,113.71	261.25	11.00%
GOLOSINAS	LINEA: MAZAMORRA	42.10	37.47	4.63	11.00%
GOLOSINAS	LINEA: WAFER	264.35	235.27	29.08	11.00%
GOLOSINAS	LINEA: GOMAS Y MASTICABLES	83,822.60	74,602.12	9,220.49	11.00%
GOLOSINAS	LINEA: CARAMELOS	159,165.31	136,280.64	22,884.67	14.38%
GOLOSINAS	LINEA: GELATINA	2,563.93	2,281.90	282.03	11.00%
GOLOSINAS	LINEA: GALLETAS	430,093.18	368,206.31	61,886.87	14.39%
GOLOSINAS	LINEA: CHOCOLATES	64,607.21	54,563.26	10,043.95	15.55%
GOLOSINAS	LINEA: MERMELADA	12,743.03	11,468.73	1,274.30	10.00%
GOLOSINAS	LINEA: PANETON	10,333.42	8,680.07	1,653.35	16.00%
LIMPIEZA	LINEA: SUAVISANTE ROPA	42,443.40	36,634.45	5,808.95	13.69%
LIMPIEZA	LINEA: AMBIENTADORES	12,686.41	10,149.13	2,537.28	20.00%
LIMPIEZA	LINEA: DETERGENTES	36,668.96	32,704.07	3,964.89	10.81%
LIMPIEZA	LINEA: PULIDOR Y LIMPIADORES	27,712.86	24,855.38	2,857.49	10.31%
LIMPIEZA	LINEA: INSECTICIDAS	21,013.75	17,651.55	3,362.20	16.00%
LIMPIEZA	LINEA: LEJIA	5,810.14	5,171.02	639.11	11.00%
LIMPIEZA	LINEA: LAVAVAJILLA	29,071.04	25,873.23	3,197.81	11.00%
LIMPIEZA	LINEA: CUIDADO DE CALZADO	5,826.86	5,252.46	574.41	9.86%
LIMPIEZA	LINEA: DESMANCHADOR DE ROPA	4,387.73	3,856.17	531.55	12.11%
LIMPIEZA	LINEA: CUIDADO DE PISOS	13,572.88	12,545.96	1,026.92	7.57%
LIMPIEZA	LINEA: SERVILLETAS	51,932.58	46,113.42	5,819.15	11.21%
LIMPIEZA	LINEA: TOHALLA DE PAPEL	51,501.47	44,230.35	7,271.11	14.12%
LIMPIEZA	LINEA: PAÑUELOS DE PAPEL	7,518.11	6,403.01	1,115.10	14.83%
LIMPIEZA	LINEA: PAPEL HIGIENICO	397,344.77	346,170.61	51,174.16	12.88%
LIMPIEZA	LINEA: GUANTES	827.80	736.74	91.06	11.00%
SNACKS	LINEA: BOCADITOS	32,794.13	27,547.07	5,247.06	16.00%
		<b>2,893,923.84</b>	<b>2,526,779.46</b>	<b>367,144.39</b>	<b>12.69%</b>

Fuente : Elaboracion propia

## ii. Precio

Los precios que se ofrecerán a los bodegueros son los precios sugeridos que define el fabricante. El margen promedio esperado por el servicio de distribución

es de 12.69%, este dato es el margen ponderado de las líneas que formaran parte del catálogo de productos cuyo cálculo se detalla en tabla 4.53.

### **iii. Plaza**

Distritos de Lima, Callao, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua Reynoso, La Victoria, San Luis, Ate, San Martín de Porras, Breña, Lince, Jesús María, Magdalena, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surquillo, Miraflores, Barranco, Surco, La Molina.

### **iv. Promoción**

Para generar desarrollo de ticket promedio se pondrá a disposición de los clientes descuentos por escala tal como se define a continuación:

- Ventas mayores a S/300: 1% de descuento.
- Ventas entre S/300 y S/700: 1.5% de descuento.
- Ventas entre S/700 a S/1000: 2% de descuento.
- Ventas mayores a S/1000: 3% de descuento.

### **v. Servicio Postventa**

- Cambio de productos vencidos de acuerdo a políticas de cambios establecidos por cada fabricante o proveedor.
- Los supervisores realizarán seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes hasta el cierre del caso.

## **4.1.5 Plan de Operaciones**

### **a) Estrategia de Operaciones**

El análisis de mercado y el planeamiento estratégico determinó que los pilares de modelo negocio deben ser:

- Calidad en el servicio.
- Excelencia en el trato.
- Excelencia Operativa.
- Comportamiento ético.

## **i. Prioridades competitivas**

### Entrega

- Cumplimiento de entrega de pedidos al siguiente día útil de la toma del mismo en la cantidad correcta; productos en buen estado de presentación y conservación
- Cumplimiento de entrega de las bonificaciones y/o promociones pactadas con el representante de ventas.

### Servicio

- Buen trato al cliente.
- Realizar el acomodo de los productos donde lo disponga el cliente.
- Colocación de materiales de merchandising para aumentar la efectividad de las campañas promocionales de los fabricantes.

### Servicio post venta

- Atención de quejas y reclamos en un plazo no mayor de 7 días.
- Cambio de productos de acuerdo a políticas establecidas por fabricantes.

## **ii. Estrategias en el área de Operaciones**

**Calidad:** Los productos son suministrados por industrias de reconocida calidad. La calidad de los servicios será consistente.



**Estrategia de Localización:** El local se ubicara en zonas de fácil acceso y debe tener áreas para oficinas administrativas y de ventas, almacenes cerrados con altura de techo superior a 5m para poder instalar racks de almacenamiento a 3 niveles.

**Estrategia de Aprovisionamientos:** Relaciones de largo plazo con los fabricantes, el aprovisionamiento se realizara con frecuencia inter diaria para productos de alta rotación, frecuencia semanal para producto de mediana rotación y frecuencia quincenal para productos de baja rotación.

**Estrategia de Productos:** Se mantendrá inventario suficiente para garantizar la continuidad de las operaciones. 9 días de inventario para productos de fabricación nacional y de alta rotación. 15 días de inventario para productos de fabricación nacional de baja rotación. 21 días de inventario para productos importados o productos con alta incidencia de quiebre de stock en almacenes de fabricantes.

**Estrategia de Procesos:** Los procesos de ventas y liquidación de entregas son en línea, se dispondrá de aplicativos para equipos móviles para procesar los pedidos de los clientes o liquidar sus pagos en el punto de venta. Los procesos de facturación y programación de despachos estarán integrados con el proceso de control de inventarios.

#### **b) Características del Servicio**

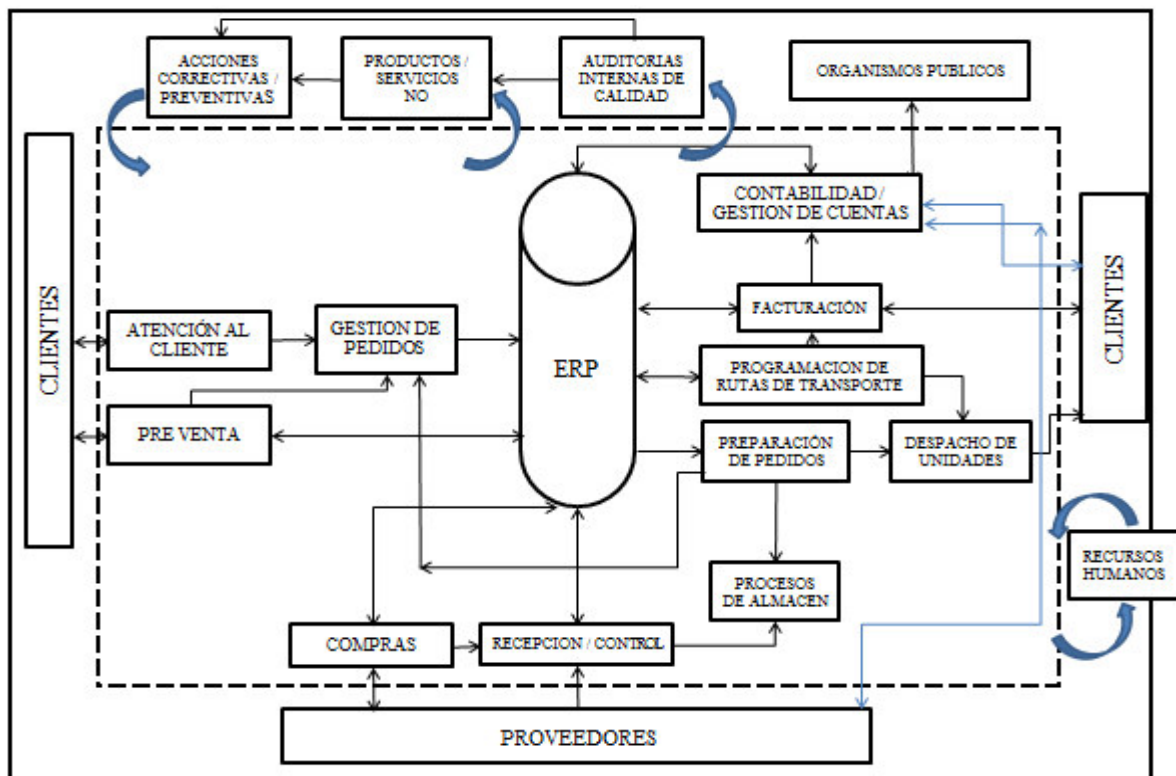
- Preventa con visita semanal. Incluye servicios de merchandising en el punto de venta.
- Proceso de pedidos en línea mediante programas toma pedidos instalado en equipo móvil que permite comunicar al cliente el monto y condiciones de su pedido.
- Entrega de pedido al siguiente día útil en camiones cerrados de 2TM y 4TM de capacidad.

- Cobro del pedido contado realizado por transportista con la entrega. Los pedidos a créditos son cobrados por el mismo vendedor en la fecha de vencimiento.

### c) Macro Procesos de Operaciones

Los procesos estarán integrados para garantizar la excelencia operativa y su gestión adecuada. Los pilares principales del modelo de negocio son calidad en el servicio, excelencia en el trato, excelencia operativa y comportamiento ético. Por ello los procesos de gestión de clientes y gestión de recursos humanos son fundamentales para el negocio.

FIGURA 4.7 MACRO PROCESOS DE OPERACIONES

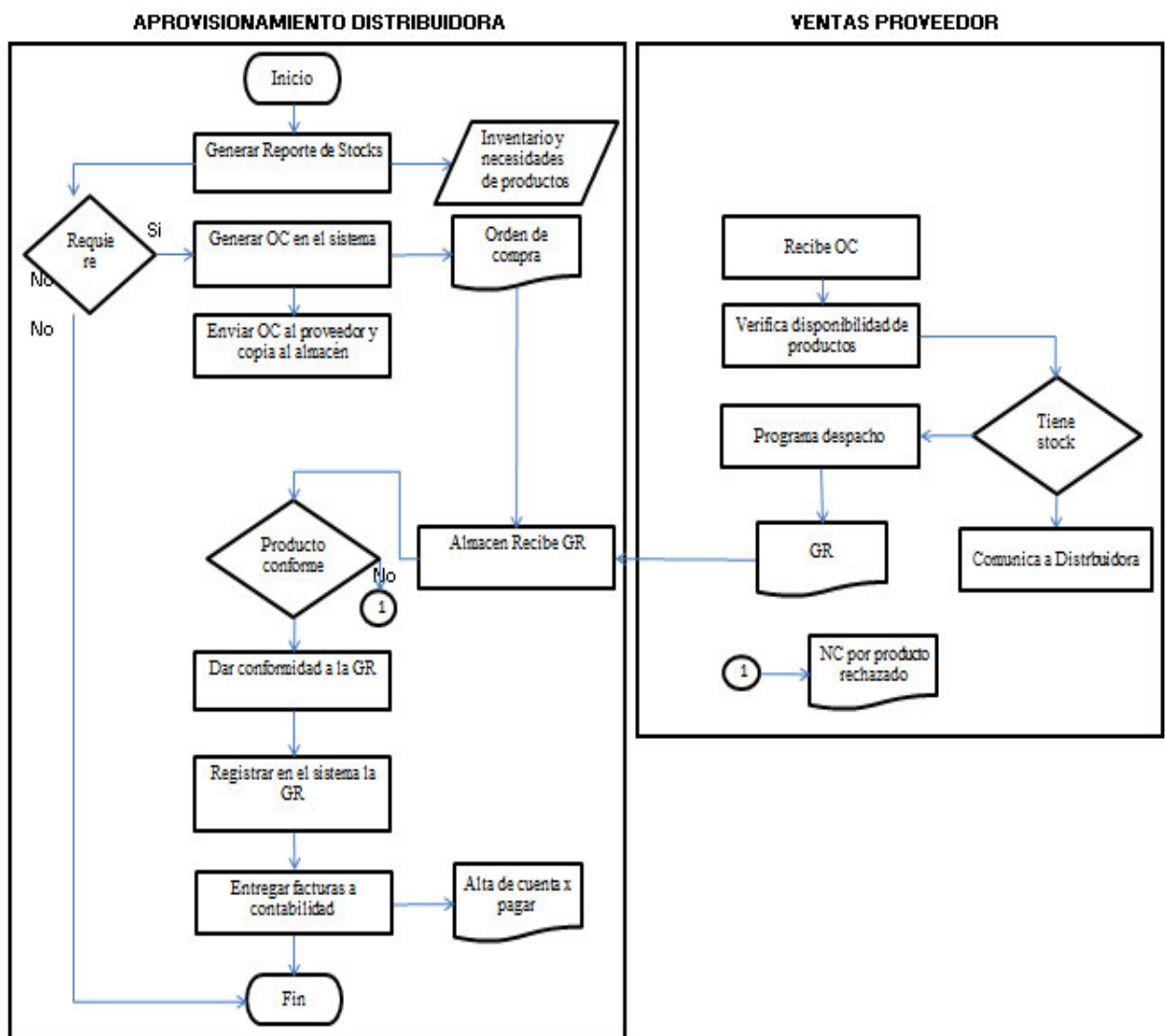


Fuente: Elaboración Propia

#### d) Proceso de Adquisición de Productos o Abastecimiento

El proceso de aprovisionamiento desarrollan la actividades que se muestran en la figura 4.8 donde deben estar definidos los días de inventario por cada línea, los lotes óptimos y frecuencia de compra, los niveles mínimos de stock para no afectar la continuidad de los procesos y los controles de costos y fijación de precios de venta que garanticen la rentabilidad de las operaciones de venta. Toda orden de compra es registrada en el sistema ERP.

FIGURA 4.8 PROCESO DE ADQUISICIÓN O ABASTECIMIENTO

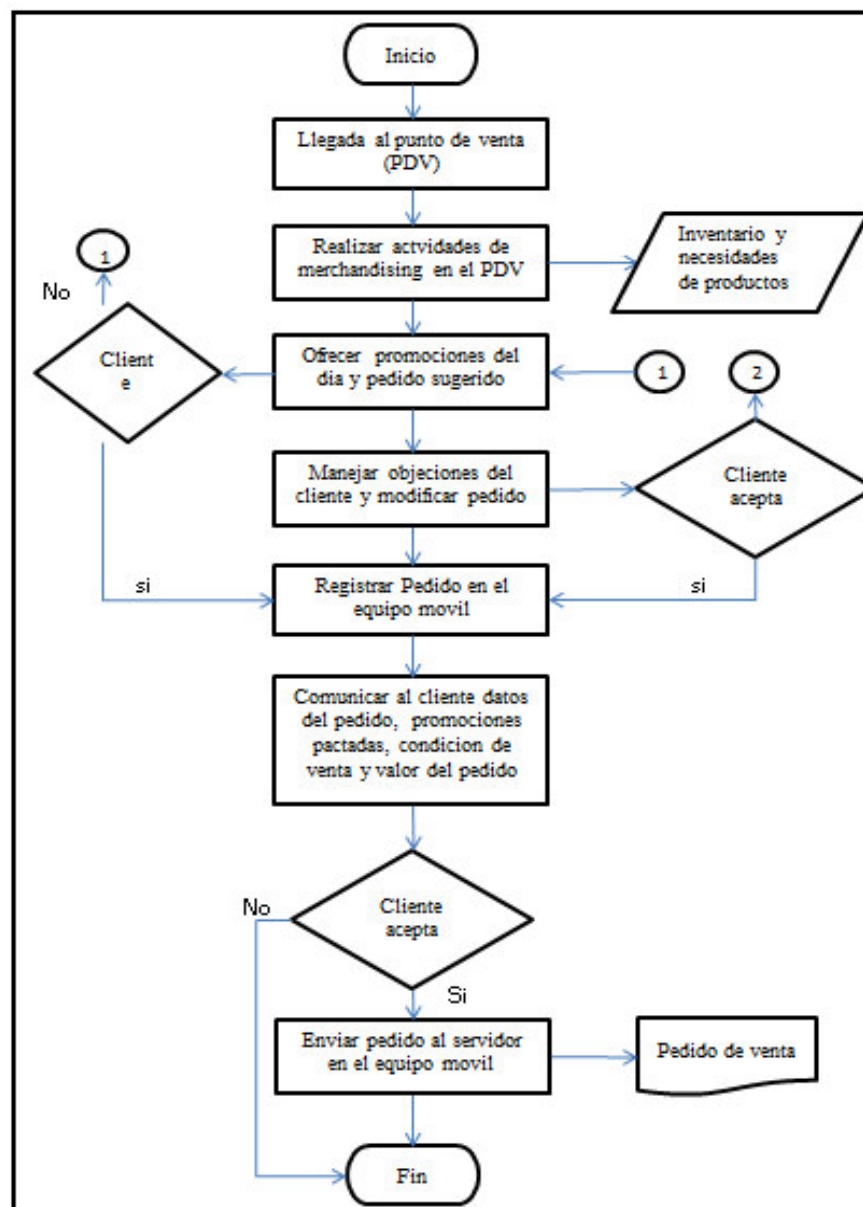


Fuente: Elaboración Propia

### e) Proceso de Ventas

Las operaciones de registro de pedidos son en línea, para lo cual se recurriría al desarrollo de aplicativos que trabajen en equipos móviles, de tal forma que en el punto de venta pueda confirmar el stock para atender el pedido y las condiciones pactadas. Se desarrolla según la figura siguiente:

FIGURA 4.9 PROCESO DE VENTAS



Fuente: Elaboración Propia

#### **f) Proceso de Diseño y Asignación de Rutas**

Para las operaciones de ruteo se adquirirá licencia del sistema de geo codificación MapInfo, para mapear a los clientes y diseñar de forma más eficiente las rutas de reparto, lo que complementando por los equipos móviles 4G y su facilidad para el rastreo satelital permitirán verificar que las unidades de transportes han llegado al punto de venta. Es fundamental asegurar el cumplimiento de lo ofrecido al cliente.

#### **Modular territorio**

- Delinear módulos de 4 a 5 manzanas.
- Mapear en el MapInfo.

#### **Modular clientes**

- Asignar en el maestro el modulo a cada cliente
- Registrar sus coordenadas geodésicas

#### **Modular rutas de venta**

- Establecer distritos que serán visitados cada día de la semana.
- Delimitar las rutas de venta en el MapInfo para cada vendedor por cada día de la semana.
- Asignar en el sistema los módulos asociados a cada ruta de venta.
- Imprimir cartera de clientes y entregar a cada representante de ventas.

#### **Programación de cargas**

- Establecer zona de reparto que será atendida por cada unidad de transporte.

- Delimitar rutas de despacho en el MapInfo por cada unidad por cada día de la semana.
- Asignar en el sistema los módulos asociados a cada ruta de despacho.

#### **g) Proceso de armado de cargas y despacho**

Está asociado al proceso de diseño de rutas, ya que diariamente se ajustaran las rutas modelo para balancear el número de puntos de venta que puede atender una unidad.

#### **Picking**

- Sacar a patio listado general de productos
- Los ayudantes proceden a armar la carga de cada unidad

#### **Revisión**

- Por auditoria cruzada se revisa la carga armada por otro ayudante.
- Se completa las cargas de ser necesario.

#### **Entrega de carga a transportista**

- Cada Transportista verifica sus cargas
- Embarque de productos a cada unidad de transporte
- Ruteo de documentos de acuerdo a secuencia de entrega
- Salida a ruta.

## h) Layout

Para las operaciones del negocio se ha identificado el siguiente local:

Ubicación: Calle Maquinarias Nro. 2361, Cercado de Lima.

Referencia: Paralela Cdra. 22 Av. Argentina y a 2 cdras. de Av. Universitaria

Área de terreno: 1,267 M<sup>2</sup>

Área construida: 1,110 M<sup>2</sup>

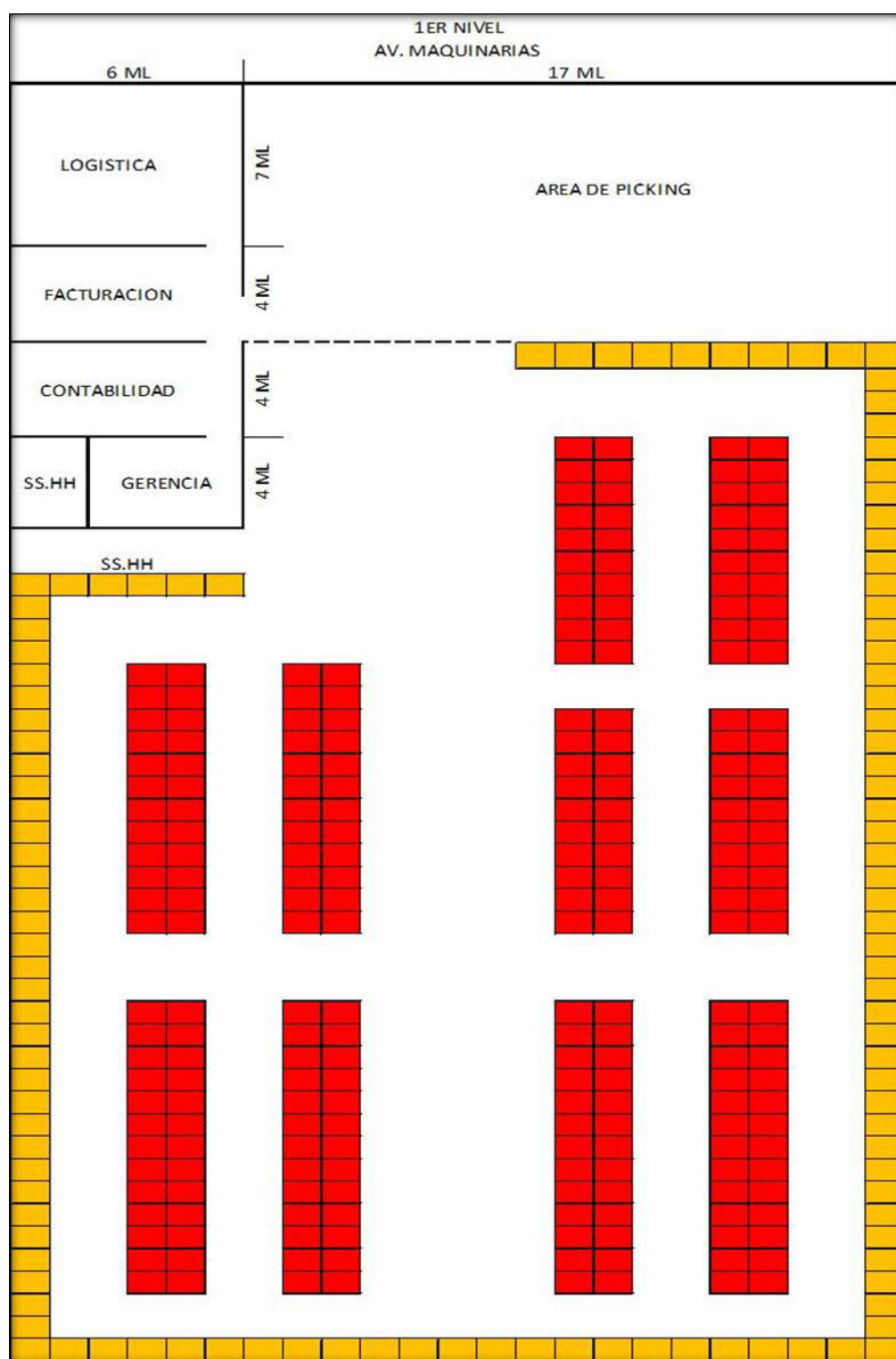
El local está ubicado en la Urbanización industrial Conde de la Torres, lugar donde se ubican principales empresas manufactureras como por ejemplo Compañía Nacional de Chocolates. El acceso es fácil, la energía e trifásica y las dimensiones permiten el inicio de operaciones de forma adecuada. El layout considera la implementación de racks de almacenamiento a tres niveles, la altura del local es de 7m libres por lo cual no habrá restricciones de altura.

FIGURA 4.10 LAYOUT



Fuente: Elaboración Propia

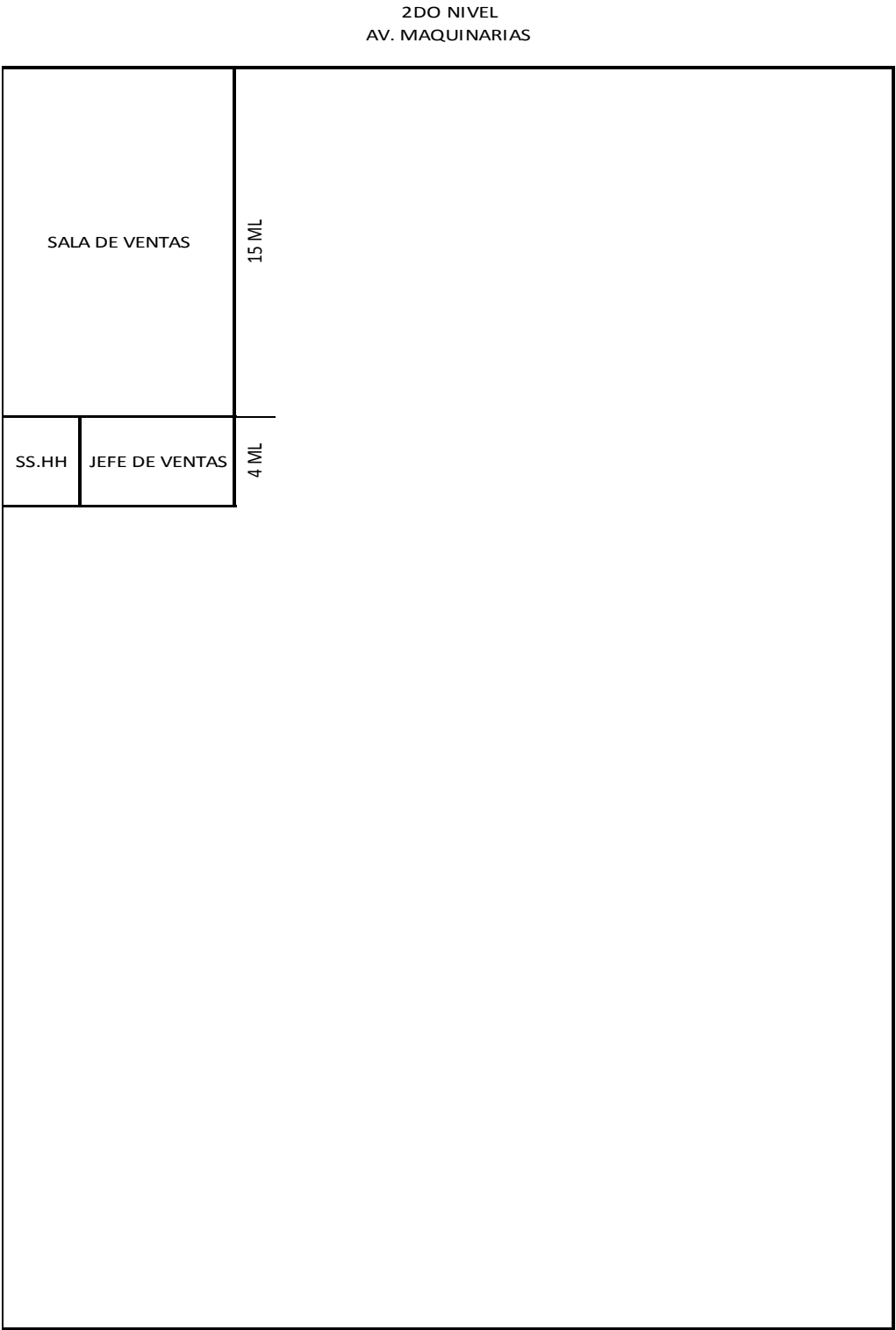
FIGURA 4.11 PLANO PRIMER NIVEL



Fuente: Elaboración Propia



FIGURA 4.12 PLANO SEGUNDO NIVEL



Fuente: Elaboración Propia

FIGURA 4.13 FOTOS DEL LOCAL



#### **4.1.6 Plan de Organización y Recursos Humanos**

##### **a) Objetivos de Recursos Humanos**

El objetivo del área de Recursos Humanos, está enfocado principalmente a mantenerse como una empresa sólida en estructura laboral y económica, dando así a sus trabajadores la seguridad, confianza y oportunidad de crecer juntos como empresa, sociedad y organización, basados en valores, normas y procedimientos de nuestra legislación vigente y en políticas internas de la empresa.

Es importante que tanto el emprendedor como los empleados tengan una alta vocación de servicio al cliente, también se conoce que el propietario acostumbra desempeñar funciones de administración, compra de mercaderías y atención al cliente, así como el empleado desempeña funciones de venta, atención a los consumidores, almacenamiento y acondicionamiento del negocio, en ese sentido de esta manera sería una forma de diferenciarse de la competencia mediante su calidad de servicio, por lo que la capacitación en esta área resulta fundamental. Según Martha Alles (2005, p.79) debemos definir la dirección estratégica, teniendo presente estos cinco pasos:

Figura 4.14 Pasos para transformar una oficina a un área de Recursos Humanos.



Fuente: Martha Alles, 5 pasos para transformar una oficina de personal en área de Recursos Humanos, (2005)

De los cuales incluye:

- Los RHH y las buenas prácticas.
- Los roles de los profesionales de RRHH.
- La ubicación del área de RRHH.
- Los RRHH estratégicos.
- Política de RRHH.
- Planificación de RRHH.
- Modelo de un sistema de administración y desarrollo.
- Que se puede mejorar.
- Encuestas de clima laboral.

#### **b) Estrategia de Recursos Humanos**

Uno de los pilares del modelo de negocio es el Equipo de Fuerza de Ventas, así como el Servicio de Reparto, principales herramientas para la distribución del mix de productos del negocio y sobre todo porque son la imagen de la empresa ante el bodeguero la cual representan con el correcto cumplimiento de sus funciones.

Para ello se estructura una estrategia de desarrollo del capital humano en el Área de ventas y reparto, se cuenta con un Analista de Desarrollo Humano, que se encargara de liderar esta estrategia, para ello deberá evaluar y potenciar este personal clave en la empresa, para coordinar cursos que se adecuen a las necesidades de los colaboradores, con una evaluación posterior que nos pueda dar el impacto de los cursos y talleres en su desempeño. El analista coordinará cursos y talleres in-house de acuerdo a las evaluaciones y necesidades con el Jefe de Ventas y sus supervisores, que luego serán replicados por estos a todos los vendedores de manera continua, para esto habrán reuniones diarias los últimos 30 minutos del día, donde los supervisores transmitirán las

ideas y estrategias recibidas en las capacitaciones, también se analizarán las diferentes situaciones con el que se encontró la fuerza de ventas en el día, para pulir de manera conjunta las posibles fallas que se puedan cometer, el Gerente General asistirá a estas reuniones una vez a la semana, revisando la agenda semanal.

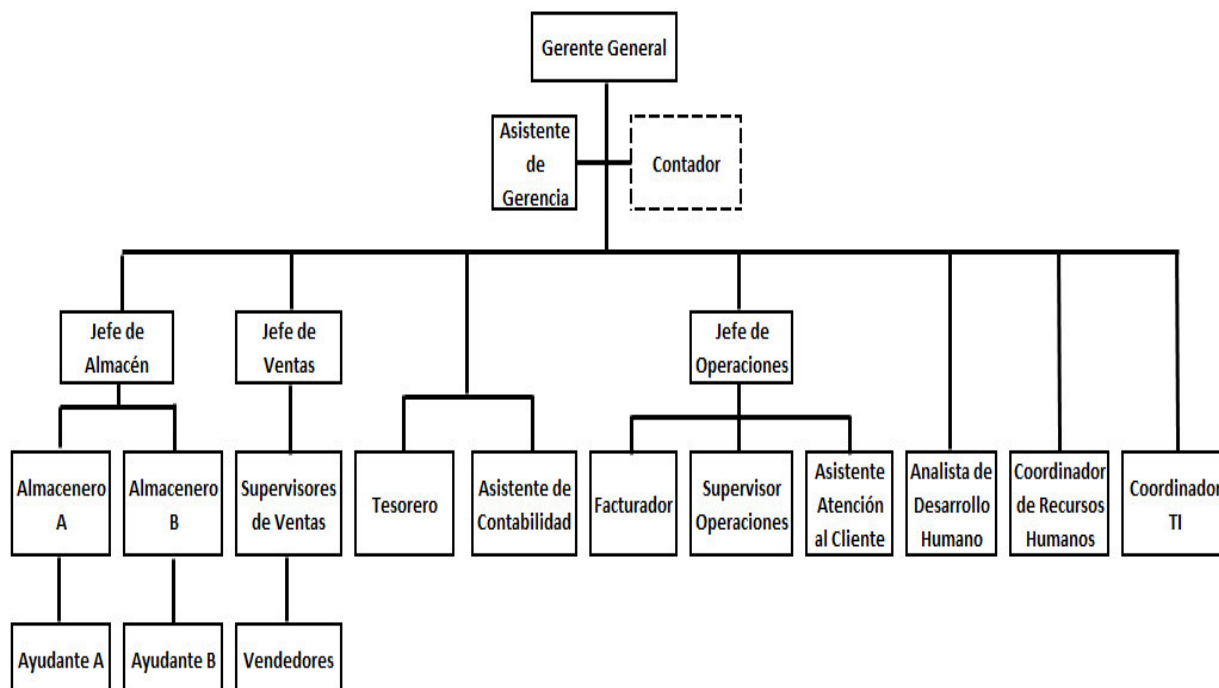
Los supervisores participarán en la medición de la mejora de la fuerza de ventas, con preguntas a los bodegueros de las debilidades y fortaleza de nuestro equipo de ventas en la supervisión de rutas, para reforzar las debilidades con nuevo cursos y talleres, de esta manera se busca generar compromiso e identidad con la empresa.

De la misma forma se potenciará el servicio de reparto, comprometiendo a los vendedores con los repartidores de sus productos, involucrándolos en la cadena final del proceso de ventas, se buscara que el servicio de reparto, vaya más allá de este y también pueda resolver dudas de los clientes, que tengan conocimientos de los productos, se les inculcará la actitud de servicio y se instauraran premios a los repartidores del mes, a los que tengan el mejor trato y servicio, evaluando el cumplimiento de los puntos de distribución y el servicio brindado.

### **c) Estructura de la Organización**

Un organigrama facilita ubicar al personal las relaciones que mantiene dentro de la organización. Según Munch Galindo y García Martínez (2005, p. 126, 127), indican lo siguiente sobre organigrama: “Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella”.

Figura 4.15 Estructura de la organización – Organigrama Horizontal



Fuente: Elaboración propia

## i. Alta Dirección

### - Junta de Accionistas

Los miembros de La Junta de Accionistas se encargan principalmente de evaluar y aprobar las decisiones estratégicas de la empresa. Asimismo, aprueban los objetivos y las políticas que regirán el comportamiento de la organización. De otro lado, el directorio aprobará las modificaciones estructurales que la empresa requiera (aumento de sueldos, creación o disolución de áreas), así como realizar el cambio de ejecutivos si se requiere.

### - Gerencia General

El Gerente General es elegido por la Junta de Accionistas y tiene como función principal la ejecución de las decisiones y lineamientos aprobados por la Junta de

accionistas. Para ello, al Gerente General se le confiere la autonomía suficiente para el desarrollo de sus funciones.

Del mismo modo, el Gerente General supervisa el trabajo desarrollado por los Jefes de las oficinas de línea y apoya su labor en la Oficina de Administración y Finanzas. El trabajo conjunto de estas áreas permitirá elaborar las propuestas de planes o el cambio de objetivos para el futuro de la empresa.

## **ii. Órganos de Apoyo y Asesoría**

- **Oficina de Administración y Finanzas**

La Oficina de Administración y Finanzas es el área de apoyo de la Gerencia General. Esta oficina se encarga de proponer a la Gerencia General el plan de adquisiciones y la contratación de personal. Del mismo modo, analiza, evalúa y propone al Gerente General el incremento de sueldos o la creación de nuevos puestos; pero también propone diversas alternativas financieras en aras de alcanzar los objetivos planteados por la alta dirección. Para el desarrollo de sus funciones la Oficina de Administración y Finanzas cuenta con tres áreas, las cuales responden al tamaño actual de la empresa:

- **Área de Planillas y contratos**

Sus principales funciones se relacionan a la administración de las planillas, la actualización de los perfiles de puestos y la elaboración de los contratos, los cuales culminan los procesos de selección al interior de la empresa.

- **Área de Contabilidad**

Como principales funciones se tiene el girar y endosar los cheques por los montos aprobados por el Directorio y elaborar y presentar al Administrador las obligaciones financieras mensuales.

- **Área de TI y soporte**

Velar por el correcto funcionamiento del área de sistemas y la infraestructura informática de la empresa.

### **iii. Órganos de Línea**

- Jefatura de Logística
- Jefatura de Operaciones
- Jefatura de Ventas

### **iv. Organización de la sociedad**

Se plantea constituir la empresa como sociedad anónima cerrada sin Directorio con aporte de bienes dinerarios (Capital de la sociedad).

La sociedad no tiene Directorio, por ende el órgano supremo de la sociedad es la junta General de Accionistas, y todas las funciones establecidas por ley serán ejercidas por el Gerente General y está supeditado ante la junta de accionistas quienes son los únicos que pueden designar a uno o más gerentes así como remover sus responsabilidades dispuesto en Artículos 185° al 197° de la Ley.

El Gerente General designado, quien está facultado para la ejecución de todo acto y/o contrato correspondientes al objetivo de la sociedad, pudiendo asimismo realizar, los siguientes actos:

- 1) Dirigir las operaciones comerciales y administrativas.
- 2) Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades.
- 3) Aperturar, transferir, cerrar y encargarse del movimiento de todo tipo de cuenta bancaria, girar, cobrar, renovar, endosar, descontar y protestar letras de cambio y/o pagares.



- 4) Adquirir y transferir títulos, comprar, vender, arrendar, donar los bienes muebles o inmuebles de la sociedad, suscribiendo los respectivos documentos.

El Gerente General podrá realizar todos los actos necesarios para la administración de la sociedad salvo las facultades reservadas a la Junta General de Accionistas.

#### **d) Perfiles de cargo**

La globalización ha traído consigo cambios significativos en el funcionamiento de las organizaciones. En la actualidad, muchas empresas consideran que el capital humano representa su ventaja competitiva frente a la presión ejercida por sus competidores.

Las nuevas tendencias en Recursos Humanos, nos hablan hoy en día de una adecuada Gestión Estratégica del Talento Humano, debido a que muchas empresas no son sostenibles, no solo a nivel operacional, sino también a nivel organizacional, la cual debe caracterizarse por su solidez y adecuada estructura.

En la actualidad, las organizaciones se estructuran con cargos funcionales y jerárquicos, los cuales establecen el perfil, las funciones y responsabilidades, así como las normas de comportamiento que deben tener cada uno de sus trabajadores. Esta tendencia implica atraer y mantener a los trabajadores y que éstos estén dispuestos a dar el máximo de su potencial, comprometidos con la organización y alineados a sus valores y objetivos.

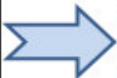
Para la elaboración de los Perfiles de Cargo, es necesario conocer el concepto de cargo. Según Chiavenato (1992, p. 150, 151) un cargo es “una unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distingue de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.

Asimismo, según el autor, la descripción de los perfiles de cargo, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace).

**e) Compensación y Presupuesto de Personal**

La compensación y presupuesto de personal son acomodados al negocio en sus diferentes etapas de crecimiento que pueda tener. La evolución y/o crecimiento que pueda tener un negocio se da principalmente en: Lanzamiento, expansión, liderazgo y declive/sostenibilidad, y esto se va dando en el nivel de madurez que pueda llegar a tener el negocio, el cual requiere un conjunto de soluciones de gestión, un enfoque y despliegue de los recursos con que pueda contar y sobre todo recalcar el valor que tiene cada integrante dentro del negocio, ver la manera de incentivarlo, capacitarlo, que tenga un buen ambiente de trabajo y sobre todo que perciba una compensación merecida. Las tendencias actuales en la compensación del personal se observa en la siguiente tabla:

FIGURA 4.16 COMPARACIÓN DE COMPENSACIÓN PRESUPUESTAL

Modelo Tradicional		Tendencias
Cultura de Salario Fijo		Variabilización salarial
Incrementos automáticos		Pago por rendimiento
Resistencia a grandes diferencias salariales		Fuerte diferenciación salarial basada en el mercado
Trabajo de por vida		Rotación por distintos trabajos y empresas
Salario basado en la responsabilidad		Salario basado en las competencias demostrables
Incentivos individuales		Incentivos grupales
Retribuir a empleados		Participación en los resultados

Fuente: Elaboración Propia

Con todo lo expuesto anteriormente podemos rescatar varios aspectos positivos:

- Recompensar el logro de los objetivos alcanzados por cada uno.
- Maximizar el desempeño de los colaboradores.
- Equidad remunerativa, pagar lo que en realidad es y sobre todo pagar lo merecido.
- También habrá retención de talento y con ello mantener el sentido de pertenencia.

Sobre todo alcanzar un mejoramiento del clima organizacional.

El monto total mensual por concepto de compensaciones asciende a S/.145,602.00 (Ciento cuarenta y cinco mil seiscientos dos Nuevos soles). La tabla 10.4.2 muestra el detalle del presupuesto por áreas. El costo laboral se considera aproximadamente en 48% del costo base.

TABLA 4.54 PRESUPUESTO DEL PERSONAL

	<u>Área</u>	<u>Personal</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Costo</u>	<u>Costo Empresa</u>
<b>Gerencia General</b>	Gerente	Administración	1	7,500	11,100
	Asistente	Administración	1	1,000	1,480
<b>Logística</b>	Almacén	Jefe de Almacen	1	1,500	2,220
	Almacén	Almacenero día	1	1,000	1,480
	Almacén	Ayudantes día	2	800	2,368
	Almacén	Almacenero noche	1	1,000	1,998
	Almacén	Ayudantes noche	6	800	9,590
<b>Ventas</b>	Marketing y Ventas	Jefe Ventas	1	3,000	4,440
	Marketing y Ventas	Supervisor	5	1,800	13,320
	Marketing y Ventas	Vendedor	54	1,000	79,920
<b>Operaciones</b>	Jefe	Jefe	1	2,200	3,256
	Post - Venta	Personal	1	800	1,184
	Supervisor	Supervisor	1	1,200	1,776
	Facturador	Facturador	1	1,000	1,480
<b>Administración, Contabilidad y Finanzas</b>	Administración	Tesorero	1	1,000	1,480
	Administración	Asistente	1	750	1,110
	Personal	Analista de Desarrollo Humano	1	2,500	3,700
	Personal	Coordinador	1	1,000	1,480
<b>TI y Soporte</b>	TI Soporte	Coordinador	1	1,500	2,220
					<b>145,602</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Factibilidad del plan de negocios

### 4.2.1 Evaluación Económica y Financiera

#### a) Supuestos

Participación de mercado: 1.66% (Bodegas de Callao, Lima Centro y Lima Moderna)

Bodegas objetivo: 11,000

Margen promedio: 12.69%

Presupuesto de marketing: 0.75%

Rango de descuentos: 1% - 2%

Ajuste por inflación: 1%

Tasa de crecimiento 5% hasta el año 5 y 3% a partir del año 6

- La participación de mercado se ha calculado en el punto 4.1.2 y la participación que se proyecta en relación a la ventas totales en las bodegas de Callao, Lima Centro y Lima Metropolitana. El total de ventas de este segmento es de S/2,412 millones
- El número de bodegas corresponde al estimado de bodegas para el cono oeste (mercado objetivo) tomado de la cartera de cliente de Nestlé al ser la única fuente disponible para estimar este dato.
- El presupuesto de marketing es el ratio establecido para actividades de fidelización de clientes.
- Rango de descuento corresponde a las escalas de descuento que se implementará para incentivar tickets de mayor valor, sin descuidar su rentabilidad.

- La tasa de crecimiento para los primeros 5 años será de 5% dado del mayor crecimiento esperado los primeros años, a partir del año 6 se reduce la tasa de crecimiento a 3%.
- El análisis de los supuestos que se manejan en el presente proyecto se detallan continuación son tomados de los datos reales del sector, los mismos que servirán para sensibilizar los escenarios ante posibles variaciones de estos y puedan derivar en una variación del resultado final, así mismo se tomara los supuestos más conservadores para asegurar que el resultado sea viable.
- En este tipo de negocios el presupuesto es muy pequeño, por que básicamente el marketing lo hace el fabricante, así para el tamaño de empresa propuesto se maneja un presupuesto de entre 0.5% a 1%, considerando en el supuesto el promedio 0.75%
- Se considerara un 1% como ajuste de precios por inflación, que aunque no es un problema mayor en el Perú, se considera en orden de asegurar un escenario conservador, con los posibles riesgos.
- La tasa de crecimiento de una empresa, en este sector donde hay un mercado insatisfecho, como lo demuestran las encuestas, que los bodegueros recibirían con agrado un distribuidor que les asegure la visita semanal y un buen servicio, nos permite, deducir que el nuevo distribuidor con una buena dirección puede tranquilamente crecer a un 10% en los 5 primeros años y en un 6% en los 5 años siguientes, para continuar con la línea conservadora manejaremos la mitad de estas tasas de crecimiento.
- Los distribuidores en general ofrecen descuentos y bonificaciones con los mismos productos, se maneja una tasa del 1% al 2% del total de las ventas para este fin, entendiendo que es una empresa nueva tendrá que buscar dar el máximo

de este rango en descuentos para atraer nuevos clientes, así se considera el 2% manteniendo la línea conservadora.

TABLA 4.55 SUPUESTOS PARA LA EVALUACIÓN ECONÓMICA

<u>supuestos</u>		
- Presupuesto de Marketing	0.75%	
- Ajuste de precios y gastos	1.0%	
- Tasa Impuesto Renta	30%	
tasa de descuentos y bonificaciones	2.0%	
tasa de crecimiento 1 a 5 años	5%	
tasa de crecimiento 6 a 10 años	3%	
		<b>Datos</b>
Precio de venta S/.	5,824	5,824.00
Costo de compra S/.	5,085	5,084.93
<b>Demanda</b>	<b>6,600</b>	<b>11,000</b>
mercado meta		11,000.00
ticket promedio semanal		112.00
ticket promedio anual		5,824.00
margen promedio (costo de ventas)		12.69%
<b>Factores de sensibilización</b>		
Factor de precio unitario		100%
Factor de costo unitario		100%
Factor de demanda inicial		60%

Fuente: Elaboración Propia

- El precio de venta se compone del cálculo mostrado en el punto 4.1.2 Tabla 4.50 donde se indica que el ticket promedio semanal de consumo es 112 soles, así en 52 semanas del año se tiene el ticket promedio anual de 5,824 soles, del cálculo realizado en el capítulo 4 punto 4.7 Estimación del mercado meta de 11,0000 tomando un porcentaje del 60% de este mercado tenemos 6,600 compradores para nuestro proyecto.
- El margen de costo de ventas que se calculó en el punto 4.1.4 en la tabla 4.53 nos da un 12.69%, que está dentro del rango del sector (10% y 14%) y que a su vez nos permite, como se muestra más adelante, generar un beneficio para los accionistas en este proyecto.

## b) Inversión Requerida

TABLA 4.56 INVERSIÓN POST-VENTA

Estructura Post Venta					Mes	Anual
<b>Costo Total</b>					<b>1,424.70</b>	<b>16,676.20</b>
<b>Post - Venta</b>					<b>1,424.70</b>	<b>16,676.20</b>
<b>Costo de Personal</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>			<b>1,206.20</b>	<b>14,230.20</b>
	Costo Laboral	48%				
	Personal	1	800.00	1,184.00		14,208.00
	Fotochecks	1	15.00	22.20		22.20
	Uniforme	1		-		-
<b>Gatos Administrativo</b>					<b>202.00</b>	<b>2,424.00</b>
	Teléfono línea abierta	1	100.00	100.00		1,200.00
	Moviles RPC	1	40.00	40.00		480.00
	Internet	1	62.00	62.00		744.00
<b>Suministros</b>					<b>16.50</b>	<b>22.00</b>
	Lapiceros / Lapices	1	0.50	0.50		6.00
	Egrapador	1	10.00	10.00		10.00
	Perforador	1	5.00	5.00		5.00
	Sacagrapas	1	1.00	1.00		1.00

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4.57 INVERSIÓN LOGÍSTICA

Estructura Logística					Mes	Anual
<b>Costo Total</b>					<b>19,702.90</b>	<b>222,167.80</b>
<b>Almacén</b>					<b>19,702.90</b>	<b>222,167.80</b>
<b>Costo de Personal</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>			<b>18,921.40</b>	<b>213,141.80</b>
	Costo Laboral	48%				
	Trabajo nocturno	35%				
	Jefe de Almacen	1	1,500.00	2,220.00		26,640.00
	Almacenero día	1	1,000.00	1,480.00		17,760.00
	Ayudantes día	2	800.00	2,368.00		28,416.00
	Almacenero noche	1	1,000.00	1,998.00		23,976.00
	Ayudantes noche	6	800.00	9,590.40		115,084.80
	Fotochecks	11	15.00	165.00		165.00
	Uniforme	11	100.00	1,100.00		1,100.00
<b>Gatos Administrativo</b>					<b>167.00</b>	<b>2,004.00</b>
	Telefono	0	40.00	-		-
	Moviles	3	35.00	105.00		1,260.00
	Internet	1	62.00	62.00		744.00
<b>Suministros</b>					<b>614.50</b>	<b>7,022.00</b>
	Cinta de embalajes	2	185.00	370.00		4,440.00
	Film para embalaje de paletas	4	25.00	100.00		1,200.00
	Lapiceros / Lapices	5	0.50	2.50		30.00
	Cuadernos	2	5.00	10.00		120.00
	Utiles de limpieza	1	100.00	100.00		1,200.00
	Egrapador	2	10.00	20.00		20.00
	Perforador	2	5.00	10.00		10.00
	Sacagrapas	2	1.00	2.00		2.00

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4.58 INVERSIÓN MARKETING Y VENTAS

Estructura de Marketing y Ventas					
				Mes	Annual
<b>Costo Total</b>				<b>114,509.80</b>	<b>1,283,469.60</b>
<b>Marketing y Ventas</b>				<b>114,509.80</b>	<b>1,283,469.60</b>
<b>Costo de Personal</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>		<b>110,974.80</b>	<b>1,242,597.60</b>
	Costo Laboral	48%			
	Jefe Ventas	1	3,000.00	4,440.00	53,280.00
	Supervisor	5	1,800.00	13,320.00	159,840.00
	Vendedor	54	1,065.00	85,114.80	1,021,377.60
	Fotochecks	60	15.00	900.00	900.00
	Uniforme	60	120.00	7,200.00	7,200.00
<b>Gatos Administrativo</b>				<b>3,266.00</b>	<b>39,192.00</b>
	Telefono	2	40.00	80.00	960.00
	Moviles	60	50.00	3,000.00	36,000.00
	Internet	1	186.00	186.00	2,232.00
<b>Suministros</b>				<b>269.00</b>	<b>1,680.00</b>
	Cintas / Tinta para impresora	1	40.00	40.00	480.00
	Papeles	2000	0.05	100.00	1,200.00
	Lapiceros / Lapices	6	0.50	3.00	
	Cuadernos	6	5.00	30.00	
	Egrapador	6	10.00	60.00	
	Perforador	6	5.00	30.00	
	Sacagrapas	6	1.00	6.00	

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4.59 INVERSIÓN OPERACIONES CON TERCEROS

Estructura de Operaciones con terceros					
				Mes	Annual
<b>Costo Total (Facturación / Transportista)</b>				<b>94,080.51</b>	<b>1,128,998.07</b>
<b>Operaciones</b>				<b>11,075.17</b>	<b>132,934.00</b>
<b>Costo de Personal</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>		<b>6,531.17</b>	<b>78,374.00</b>
	Costo Laboral	48%			
	Jefe	1	2,200.00	3,256.00	39,072.00
	Supervisor	1	1,200.00	1,776.00	21,312.00
	Facturador	1	1,000.00	1,480.00	17,760.00
	Fotochecks	2	15.00	2.50	30.00
	Uniforme	2	100.00	16.67	200.00
<b>Gatos Administrativo</b>				<b>242.00</b>	<b>2,904.00</b>
	Telefono	2	40.00	80.00	960.00
	Moviles	2	50.00	100.00	1,200.00
	Internet	1	62.00	62.00	744.00
<b>Suministros</b>				<b>4,302.00</b>	<b>51,656.00</b>
	Boletas	10000	0.20	2,000.00	24,000.00
	Facturas	10000	0.20	2,000.00	24,000.00
	Cintas / Tinta para impresora	1	40.00	40.00	480.00
	Papeles	5000	0.05	250.00	3,000.00
	Lapiceros / Lapices	4	0.50	2.00	24.00
	Cuadernos	2	5.00	10.00	120.00
	Egrapador	2	10.00		20.00
	Perforador	2	5.00		10.00
	Sacagrapas	2	1.00		2.00
<b>Transportistas</b>				<b>83,005.34</b>	<b>996,064.07</b>
<b>Costo del Servicios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>		<b>83,005.34</b>	<b>996,064.07</b>
	Fletes	364	197.03	71,720.34	860,644.07
	Moviles	14	50.00	700.00	8,400.00
	Resguardos	182	50.00	9,100.00	109,200.00
	Seguros de carga	1	1,485.00	1,485.00	17,820.00

Fuente: Elaboración Propia



TABLA 4.60 INVERSIÓN ESTRUCTURA ADMINISTRACIÓN

Estructura de Administración					
				Mes	Anual
<b>Costo Total</b>				<b>69,207.55</b>	<b>821,228.61</b>
<b>Administración</b>				<b>69,207.55</b>	<b>821,228.61</b>
<b>Costo de Personal</b>	<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>		<b>23,380.00</b>	<b>271,650.00</b>
	Costo Laboral	48%			
	Gerente	1	7,500.00	11,100.00	133,200.00
	Asistente contabilidad	1	750.00	1,110.00	13,320.00
	Coordinador de Personal	1	1,000.00	1,480.00	17,760.00
	Analista de Desarrollo Humano	1	2,500.00	3,700.00	44,400.00
	Coordinador TI	1	1,500.00	2,220.00	26,640.00
	Tesorero	1	1,000.00	1,480.00	17,760.00
	Asistente de Gerencia	1	1,000.00	1,480.00	17,760.00
	Fotochecks	6	15.00	90.00	90.00
	Uniforme	6	120.00	720.00	720.00
<b>Gatos Administrativo</b>				<b>45,639.55</b>	<b>547,674.61</b>
	Telefono	2	40.00	80.00	960.00
	Moviles	1	50.00	50.00	600.00
	Internet	1	62.00	62.00	744.00
	Impresión y Legalizacion de libros co	1	1,000.00	1,000.00	12,000.00
	Seguro Multiriesgo	1	5,714.22	5,714.22	68,570.61
	Seguro 3D	1	933.33	933.33	11,200.00
	Alquileres	1	25,200.00	25,200.00	302,400.00
	Agua y Energia	1	2,000.00	2,000.00	24,000.00
	Seguridad	1	3,600.00	3,600.00	43,200.00
	capacitaciones del personal	1	4,000.00	4,000.00	48,000.00
	Traslado de valores	1	3,000.00	3,000.00	36,000.00
<b>Suministros</b>				<b>188.00</b>	<b>1,904.00</b>
	Tonner Impresora	1	40.00	40.00	480.00
	Papel A4	2000	0.05	100.00	1,200.00
	Lapiceros / Lapices	12	0.50	6.00	72.00
	Cuadernos	2	5.00	10.00	120.00
	Egrapador	2	10.00	20.00	20.00
	Perforador	2	5.00	10.00	10.00
	Sacagrapas	2	1.00	2.00	2.00

Fuente: Elaboración Propia

TABLA 4.61 RESUMEN INVERSIONES EQUIPOS, SOFTWARE Y MUEBLES

Estructura de Inversiones							
	Deprecia	Costos Unitarios		Unidades	Inversion	Depreciacion	Amortizacion
	%	Dolares	Soles	Requerida	S/.	Soles	Soles
<b>Equipos de Computo</b>							
Impresora matricial FX 800	25%	420.00	1,176.00	2.00	2,352.00	588.00	
Impresora matricial LX 2110	25%	800.00	2,240.00	2.00	4,480.00	1,120.00	
Impresora multifuncional	25%	250.00	700.00	1.00	700.00	175.00	
Laptop HP Core I5	25%	1,250.00	3,500.00	1.00	3,500.00	875.00	
PC Compatible	25%	350.00	980.00	16.00	15,680.00	3,920.00	
Servidor compatible Core I5 (ap	25%	850.00	2,380.00	1.00	2,380.00	595.00	
Servidor IBM (Sistemas)	25%	2,500.00	7,000.00	1.00	7,000.00	1,750.00	
<b>Software</b>							
Aplicativos Tomapedidos en line	25%	3,500.00	9,800.00	1.00	9,800.00		2,450.00
Censo de Negocios Lima	25%		11,000.00	1.00	11,000.00		2,750.00
Licencia de office	25%		600.00	16.00	9,600.00		2,400.00
Licencia de Oracle	25%	2,500.00	7,000.00	1.00	7,000.00		1,750.00
Sistema Comercial	25%	3,500.00	9,800.00	2.00	19,600.00		4,900.00
Sistema Contabilidad	25%	1,500.00	4,200.00	1.00	4,200.00		1,050.00
<b>Total equipos y software</b>					<b>97,292.00</b>	<b>9,023.00</b>	<b>15,300.00</b>
<b>Muebles y enseres 1</b>							
Caja fuerte	10%		600.00	1.00	600.00	60.00	
Contadora de billetes	10%	2,500.00	7,000.00	1.00	7,000.00	700.00	
Contadora de monedas	10%	1,000.00	2,800.00	1.00	2,800.00	280.00	
Escalera de madera 6 peldaños	10%		75.00	6.00	450.00	45.00	
Escalera metálica tipo escalera	10%		1,200.00	1.00	1,200.00	120.00	
Montacargas manual	10%		1,200.00	3.00	3,600.00	360.00	
Parihuelas	10%		25.00	1,054.00	26,350.00	2,635.00	
Rack de Almacenamiento (ML)	10%		500.00	439.17	219,583.33	21,958.33	
Rack para servidores	10%	900.00	2,520.00	1.00	2,520.00	252.00	
<b>Muebles y enseres 2</b>							
Armario de 0.80 x 1.80 m	10%		450.00	12.00	5,400.00	540.00	
Calculadora con wincha	10%		30.00	2.00	60.00	6.00	
Escritorio 0.80 x 1.20	10%		350.00	16.00	5,600.00	560.00	
Escritorio Gerencia	10%		500.00	1.00	500.00	50.00	
Estante de 2.00 x 3.00 m	10%		800.00	3.00	2,400.00	240.00	
Mesa de 1.20 x 2.40	10%		400.00	6.00	2,400.00	240.00	
Mesa de reuniones	10%		600.00	1.00	600.00	60.00	
Silla fija	10%		25.00	56.00	1,400.00	140.00	
Silla giratoria	10%		100.00	15.00	1,500.00	150.00	
Sillon ejecutivo	10%		350.00	1.00	350.00	35.00	
<b>Total muebles y enseres</b>					<b>284,313.33</b>	<b>28,431.33</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**c) Cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC)**

TABLA 4.62 ESTRUCTURA DEL WACC

- Capital	82.51%
- Deuda	17.49%
- Ks	14.00%
- Kd	10.25%
- Tax Perú	30.00%
- WACC	12.81%

Fuente: Elaboración Propia

## d) Resumen de inversiones, amortización y capital de trabajo

TABLA 4.63 INVERSIONES, AMORTIZACIÓN Y CAPITAL DE TRABAJO

Período (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Demanda (und)</b>		6,600	6,930	7,277	7,641	8,023	8,264	8,512	8,767	9,030	9,301
Descuentos y bonificaciones		0.980	0.980	0.980	0.980	0.980	0.980	0.980	0.980	0.980	0.980
<b>Índice de ajustes precios y costos</b>	1.00	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01
<b>Cronograma de Inversiones</b>											
- Equipos y Software	97,292				97,292				97,292		
- Vehículos	-					-					
- Muebles y Enseres	284,313										284,313
- Gastos Pre-Operativo	82,526										
<b>Total Inversiones</b>	<b>464,131</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>97,292</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>97,292</b>	<b>-</b>	<b>284,313</b>
<b>Depreciación y amortización</b>											
- Amortización Gastos Pre-Operativos	82,526	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Software	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300	15,300
- Depreciación Equipos	9,023	9,023	9,023	9,023	9,023	9,023	9,023	9,023	9,023	9,023	9,023
- Depreciación Muebles y Enseres	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431	28,431
<b>Total Depreciación y Amortización</b>	<b>135,280</b>	<b>52,754</b>	<b>52,754</b>	<b>52,754</b>	<b>52,754</b>	<b>52,754</b>	<b>52,754</b>	<b>52,754</b>	<b>52,754</b>	<b>52,754</b>	<b>52,754</b>
<b>Capital de Trabajo</b>											
	Días	Soles									
- Período Medio de Cobranza	5	528,421	554,842	582,624	611,768	642,352	661,647	681,503	701,920	722,976	744,674
- Período Medio de Inventarios	22	2,071,433	2,175,004	2,283,912	2,398,154	2,518,046	2,593,685	2,671,521	2,751,553	2,834,097	2,919,151
- Período Medio de Pago	14	1,318,184	1,384,094	1,453,398	1,526,098	1,602,393	1,650,527	1,700,059	1,750,988	1,803,516	1,857,642
- Ciclo de caja	13	1,281,670	1,345,753	1,413,138	1,483,824	1,558,005	1,604,806	1,652,965	1,702,484	1,753,557	1,806,183
	360										
<b>Inversiones en capital de trabajo</b>	<b>1,281,670</b>	<b>64,083</b>	<b>67,385</b>	<b>70,686</b>	<b>74,181</b>	<b>46,800</b>	<b>48,160</b>	<b>49,519</b>	<b>51,073</b>	<b>52,626</b>	<b>-1,806,183</b>

Fuente: Elaboración Propia

## e) Estado de resultados

TABLA 4.64 ESTADO DE RESULTADOS

### ESTADO DE RESULTADOS

Período (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas		38,046,328	39,948,645	41,948,959	44,047,272	46,249,347	47,638,615	49,068,234	50,538,206	52,054,295	53,616,500
Costo de Ventas		33,896,173	35,590,981	37,373,098	39,242,524	41,204,393	42,442,117	43,715,791	45,025,416	46,376,127	47,767,925
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>4,150,156</b>	<b>4,357,663</b>	<b>4,575,861</b>	<b>4,804,748</b>	<b>5,044,954</b>	<b>5,196,498</b>	<b>5,352,443</b>	<b>5,512,790</b>	<b>5,678,167</b>	<b>5,848,575</b>
Gastos de ventas		2,630,724	2,657,031	2,683,601	2,710,437	2,737,541	2,764,917	2,792,566	2,820,492	2,848,697	2,877,184
Administración		821,229	829,441	837,735	846,113	854,574	863,120	871,751	880,468	889,273	898,166
Marketing		285,347	299,615	314,617	330,355	346,870	357,290	368,012	379,037	390,407	402,124
Depreciación y Amortización		135,280	52,754	52,754	52,754	52,754	52,754	52,754	52,754	52,754	52,754
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>277,576</b>	<b>518,823</b>	<b>687,153</b>	<b>865,090</b>	<b>1,053,215</b>	<b>1,158,417</b>	<b>1,267,360</b>	<b>1,380,039</b>	<b>1,497,036</b>	<b>1,618,348</b>
Venta de Activos Fijos											
Costo de Enajenación de Activos											
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>277,576</b>	<b>518,823</b>	<b>687,153</b>	<b>865,090</b>	<b>1,053,215</b>	<b>1,158,417</b>	<b>1,267,360</b>	<b>1,380,039</b>	<b>1,497,036</b>	<b>1,618,348</b>
Impuesto a la Renta		83,273	155,647	206,146	259,527	315,964	347,525	380,208	414,012	449,111	485,504
<b>Utilidad Neta</b>		<b>194,303</b>	<b>363,176</b>	<b>481,007</b>	<b>605,563</b>	<b>737,250</b>	<b>810,892</b>	<b>887,152</b>	<b>966,027</b>	<b>1,047,925</b>	<b>1,132,844</b>

Fuente: Elaboración Propia

## f) Flujo de caja económico

TABLA 4.65 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO											
Período (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos Operativos		38,046,328	39,948,645	41,948,959	44,047,272	46,249,347	47,638,615	49,068,234	50,538,206	52,054,295	53,616,500
Egresos Operativos		-37,716,745	-39,532,715	-41,415,198	-43,388,955	-45,459,343	-46,774,968	-48,128,328	-49,519,424	-50,953,615	-52,430,902
Flujo de Caja Operativo		329,583	415,930	533,761	658,317	790,005	863,647	939,906	1,018,782	1,100,680	1,185,598
Inversiones en Activo Fijo	-381,605	-	-	-	-97,292	-	-	-	-97,292	-	-284,313
Inversiones en Gastos Pre-Operativos	-82,526	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones en Capital de Trabajo	-1,281,670	-64,083	-67,385	-70,686	-74,181	-46,800	-48,160	-49,519	-51,073	-52,626	1,806,183
Total flujo de Inversiones	-1,745,801	-64,083	-67,385	-70,686	-171,473	-46,800	-48,160	-49,519	-148,365	-52,626	1,521,870
Flujo de Caja Económico	-1,745,801	265,500	348,545	463,075	486,844	743,204	815,487	890,387	870,417	1,048,054	2,707,468
Flujo de Caja Económico con IGV	-1,814,490	334,189	348,545	463,075	486,844	743,204	815,487	890,387	870,417	1,048,054	2,707,468
Valor Actual	-1,814,490	293,148	268,194	312,563	288,251	385,997	371,525	355,832	305,133	322,285	730,323
Saldo por recuperar	-1,814,490	-1,521,342	-1,253,147	-940,585	-652,334	-266,337	105,188	La inversion se recupera al año 6			
- TIRE		29.17%									
- VANE		1,818,760									
- Ks		14%									

Fuente: Elaboración Propia

## g) Valor presente ajustado

El método de Valor Presente Ajustado -APV- se basa en calcular el valor de un proyecto en función de lo que valdría si en su financiación sólo se utilizaran fondos propios, y después sumarle al valor los ahorros fiscales obtenidos gracias a la financiación utilizada según el Teorema de Modigliani-Miller cuando hay impuestos a los beneficios. Por tanto, el valor actual de un proyecto (APV) es igual al valor del proyecto sin apalancamiento financiero (VAN) más el valor presente neto de los efectos de la financiación o ahorros fiscales (VANF)

TABLA 4.66 FLUJO FINANCIERO PARA CALCULO DEL APV

Período (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(-) Servicio de deuda neto											
Desembolso	305,284	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización	-	-105,570	-116,391	-83,323	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros x (1 - t)	-	-17,678	-10,103	-3,142	-	-	-	-	-	-	-
Servicio de deuda neto	305,284	-123,248	-126,494	-86,465	-	-	-	-	-	-	-

### FLUJO DE CAJA FINANCIERO

Período (años)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujo de Caja Financiero	-1,509,205	210,941	222,051	376,610	486,844	743,204	815,487	890,387	870,417	1,048,054	2,707,468

Gasto Financieros		25,254	14,433	4,488	-	-	-	-	-	-	-
Escudos Tributarios		7,576	4,330	1,346	-	-	-	-	-	-	-

- TIRF	30,62%
- VANF	11,439
- Kd	10,25%

- APV	1,830,199
-------	-----------

Fuente: Elaboración Propia

## h) Estados Financieros Proyectados

TABLA 4.67 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

	Proyectado									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Año	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	38,046	39,949	41,949	44,047	46,249	47,639	49,068	50,538	52,054	53,616
Costo de ventas	33,896	35,591	37,373	39,243	41,204	42,442	43,716	45,025	46,376	47,768
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>4,150</b>	<b>4,358</b>	<b>4,576</b>	<b>4,805</b>	<b>5,045</b>	<b>5,196</b>	<b>5,352</b>	<b>5,513</b>	<b>5,678</b>	<b>5,849</b>
Gastos Adm Ventas	3,737	3,786	3,836	3,887	3,939	3,985	4,032	4,080	4,128	4,177
Depreciacion y Amortización	135	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Utilidad Operativa	278	519	687	865	1,053	1,158	1,267	1,380	1,497	1,618
Gastos Financieros	25	14	4	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes Imp.</b>	<b>252</b>	<b>504</b>	<b>683</b>	<b>865</b>	<b>1,053</b>	<b>1,158</b>	<b>1,267</b>	<b>1,380</b>	<b>1,497</b>	<b>1,618</b>
Impto Rta	76	151	205	260	316	348	380	414	449	486
<b>Utilidad Neta</b>	<b>177</b>	<b>353</b>	<b>478</b>	<b>606</b>	<b>737</b>	<b>811</b>	<b>887</b>	<b>966</b>	<b>1,048</b>	<b>1,133</b>

Fuente: Elaboración Propia



## i) Balance general

TABLA 4.68 BALANCE GENERAL

	<b>BALANCE GENERAL</b>									
<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Caja	314	328	343	359	376	387	398	409	421	433
Efectivo y Equivalentes de Efect	0	0	44	89	243	385	496	514	634	475
CxCobrar	528	555	583	612	642	662	682	702	723	745
Existencias	2,071	2,175	2,284	2,398	2,518	2,594	2,672	2,752	2,834	2,919
<b>Total Act Circulante</b>	<b>2,913</b>	<b>3,058</b>	<b>3,254</b>	<b>3,458</b>	<b>3,779</b>	<b>4,028</b>	<b>4,247</b>	<b>4,376</b>	<b>4,612</b>	<b>4,572</b>
Activo Fijo	464	464	464	561	561	561	561	659	659	943
Depreciacion Acum.	-135	-188	-241	-294	-346	-399	-452	-505	-557	-610
<b>Total Act Fijo</b>	<b>329</b>	<b>276</b>	<b>223</b>	<b>268</b>	<b>215</b>	<b>162</b>	<b>110</b>	<b>154</b>	<b>101</b>	<b>333</b>
<b>Total Activos</b>	<b>3,242</b>	<b>3,334</b>	<b>3,478</b>	<b>3,726</b>	<b>3,994</b>	<b>4,190</b>	<b>4,356</b>	<b>4,530</b>	<b>4,713</b>	<b>4,905</b>
Linea de credito										
CxPagar	1,318	1,384	1,453	1,526	1,602	1,651	1,700	1,751	1,804	1,858
Otras CxPagar										
Deuda a CP	116	83								
Deuda a LP	83	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>1,581</b>	<b>1,467</b>	<b>1,453</b>	<b>1,526</b>	<b>1,602</b>	<b>1,651</b>	<b>1,700</b>	<b>1,751</b>	<b>1,804</b>	<b>1,858</b>
Patrimonio										
Capital	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441
Reserva legal	0	35	83	144	217	288	288	288	288	288
Utilidades del Ejercicio	177	353	478	606	737	811	887	966	1,048	1,133
Utilidades Acumuladas	0	0	23	10	-3	0	40	85	133	186
<b>Total Patrimonio</b>	<b>1,617</b>	<b>1,829</b>	<b>2,024</b>	<b>2,200</b>	<b>2,392</b>	<b>2,539</b>	<b>2,656</b>	<b>2,779</b>	<b>2,910</b>	<b>3,047</b>
<b>Pasivo + Patrimonio</b>	<b>3,198</b>	<b>3,296</b>	<b>3,478</b>	<b>3,726</b>	<b>3,994</b>	<b>4,190</b>	<b>4,356</b>	<b>4,530</b>	<b>4,713</b>	<b>4,905</b>

Fuente: Elaboración Propia

## j) Flujo de efectivo

TABLA 4.69 FLUJO DE EFECTIVO

	FLUJO DE EFECTIVO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>FLUJO DE OPERACIONES</b>										
Utilidad Neta	177	353	478	606	737	811	887	966	1,048	1,133
(+) Depreciación	135	53	53	53	53	53	53	53	53	53
	312	406	531	658	790	864	940	1,019	1,101	1,186
Variación CxC	-528	-26	-28	-29	-31	-19	-20	-20	-21	-22
Variación Inventarios	-2,071	-104	-109	-114	-120	-76	-78	-80	-83	-85
Variación CxP	1,318	66	69	73	76	48	50	51	53	54
	-1,282	-64	-67	-71	-74	-47	-48	-50	-51	-53
Flujo Operativo	-970	342	463	588	716	817	892	969	1,050	1,133
<b>FLUJO DE INVERSION</b>										
- Equipos y Software	0	0	0	-97	0	0	0	-97	0	0
- Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Venta de activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-284
Flujo de Inversión	0	0	0	-97	0	0	0	-97	0	-284
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>										
Linea de Credito	63	-63	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización DLP	-106	-116	-83	0	0	0	0	0	0	0
Pago de Dividendos	0	-141	-282	-430	-545	-664	-770	-843	-918	-996
Flujo de Financiamiento	-43	-321	-366	-430	-545	-664	-770	-843	-918	-996
Flujo de Efectivo neto	-1,012	21	97	60	171	153	121	29	132	-147
Saldo de efectivo inicial	1,282	269	290	388	448	619	772	894	923	1,055
Saldo de efectivo final	269	290	388	448	619	772	894	923	1,055	908

Fuente: Elaboración Propia

**k) Evaluación a través del VAN, TIR y el APV**

TABLA 4.70 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

- TIRE	29.17 %
- VANE	1,818,760
- Ks	14 %
- TIRF	30.62 %
- VANF	11,439
- Kd	10.25 %
- APV	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2.2 Evaluación del Riesgo

### a) Análisis de Escenarios

TABLA 4.71 SENSIBILIZACION POR PRECIO

<i>sensibilizacion por precio</i>		
	- VANE	- APV
	1,818,760	1,830,199
<b>95 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>96 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>97 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>98 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>99 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>100 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>101 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>102 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>103 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>104 %</b>	1,818,760	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar la notable sensibilidad ante el precio, como se puede apreciar este proyecto, es altamente sensible al precio, así el van se hace negativo ante la variación de un punto porcentual en el precio, y los beneficios se duplican ante un incremento del precio en la mismo porcentaje.

TABLA 4.72 SENSIBILIZACION POR COSTO

***sensibilizacion por costo***

	<b>- VANE</b>	<b>- APV</b>
	1,818,760	1,830,199
<b>95 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>96 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>97 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>98 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>99 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>100 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>101 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>102 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>103 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>104 %</b>	1,818,760	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

Como se describió anteriormente, en este sector los márgenes son muy pequeños, así ante una variación de un punto porcentual del costo, hace que el negocio sea viable o inviable.

TABLA 4.73 SENSIBILIZACION POR DEMANDA

***sensibilizacion por demanda***

	- VANE	- APV
	1,818,760	1,830,199
<b>40 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>45 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>50 %</b>	<b>1,818,760</b>	<b>1,830,199</b>
<b>55 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>60 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>65 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>70 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>75 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>80 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>85 %</b>	1,818,760	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

La demanda es uno de los elementos de menor sensibilidad en comparación con los demás factores que ante una variación mínima lleva los números a pérdidas

TABLA 4.74 SENSIBILIZACION POR CRECIMIENTO

<i><u>sensibilizacion por crecimiento</u></i>			<i><u>sensibilizacion por crecimiento</u></i>		
<i><u>los años del 1 al 5</u></i>			<i><u>los años del 6 al 10</u></i>		
	- VANE	- APV		- VANE	- APV
	1,818,760	1,830,199		1,818,760	1,830,199
<b>1 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>1 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>2 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>3 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>3 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>4 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>4 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>5 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>5 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>6 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>6 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>7 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>7 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>8 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>8 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>9 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>9 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>10 %</b>	1,818,760	1,830,199	<b>10 %</b>	1,818,760	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

La tasa de crecimiento que se ha fijado es de 5% los primeros años y 3% los 5 restantes, aunque se puede notar que si el crecimiento fuera de solo 3% durante los diez años, el modelo tendría resultados positivos, el modelo se sostiene en las premisas de un servicio de calidad y excelencia operativa que hace falta en este sector, debido a esto un crecimiento natural sería superior a los números propuestos.

TABLA 4.75 SENSIBILIZACION POR INDICE DE AJUSTES DE PRECIOS

<i><b>sensibilizacion por indice de ajuste de precios</b></i>		
	<b>- VANE</b>	<b>- APV</b>
	1,818,760	1,830,199
<b>0.25 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>0.50 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>0.75 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.00 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.25 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.50 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.75 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2.00 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2.25 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2.50 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2.75 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>3.00 %</b>	1,818,760	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

Debido a la estabilidad de precios que se ha mantenido año a año en el país, se considera de manera conservadora un 1% de porcentaje anual, que es soportado por el negocio, y si este creciera a más del 1.5% haría que el negocio sea inviable.



TABLA 4.76 SENSIBILIZACION POR PRESUPUESTO DE MARKETING

<i><b>sensibilizacion por presupuesto de marketing</b></i>		
	<b>- VANE</b>	<b>- APV</b>
	1,818,760	1,830,199
<b>0.25 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>0.50 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>0.75 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.00 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.25 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.50 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.75 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2.00 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2.25 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2.50 %</b>	1,818,760	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

Según se aprecia, la sensibilidad de este factor se puede apreciar que el modelo puede soportar hasta un 1.25% de presupuesto de marketing, sin generar pérdidas.

TABLA 4.7 SENSIBILIZACION POR TASA DE DESCUENTO Y BONIFICACIONES

<i><b>sensibilizacion por tasa de deuda bancaria</b></i>		
	<b>- VANE</b>	<b>- APV</b>
	1,818,760	1,830,199
<b>4.00%</b>	1,818,760	1,830,199
<b>6.00%</b>	1,818,760	1,830,199
<b>8.00%</b>	1,818,760	1,830,199
<b>10.00%</b>	1,818,760	1,830,199
<b>10.25%</b>	1,818,760	1,830,199
<b>12.00%</b>	1,818,760	1,830,199
<b>14.00%</b>	1,818,760	1,830,199
<b>16.00%</b>	1,818,760	1,830,199
<b>18.00%</b>	1,818,760	1,830,199
<b>20.00%</b>	1,818,760	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

En este sector los descuentos y bonificaciones son una práctica común para fidelizar los clientes, la tasa de estos descuentos y bonificaciones están entre en 1% y 2% de las ventas, así vemos que con un buen manejo de estos descuentos se podría generar beneficios mayores.

TABLA 4.78 SENSIBILIZACION POR PORCENTAJE DE MARGEN

<i><b>sensibilizacion por porcentaje de margen</b></i>		
	<b>- VANE</b>	<b>- APV</b>
	1,818,760	1,830,199
<b>11.00 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>11.25 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>11.50 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>11.70 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>11.95 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>12.20 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>12.45 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>12.69 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>13.00 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>13.25 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>13.50 %</b>	1,818,760	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

El presente proyecto es muy sensible al margen, así se está muy cerca del 12.02% que hace que el VAN sea cero, debido a esto se tiene que tener un énfasis importante en el control de costos para que no llegar a un estado de inviabilidad.

TABLA 4.79 SENSIBILIZACION POR TASA DE DEUDA BANCARIA

<i><b>sensibilizacion por tasa de descuentos y bonificaciones</b></i>		
	<b>- VANE</b>	<b>- APV</b>
	1,818,760	1,830,199
<b>0.5 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.0 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>1.5 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2.0 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>2.5 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>3.0 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>3.5 %</b>	1,818,760	1,830,199
<b>4.0 %</b>	1,818,760	1,830,199

Fuente: Elaboración Propia

La sensibilización por tasa de endeudamiento nos muestra que la estructura del modelo económico inclusive con tasas mayores al de mercado nos da resultados positivos.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

- El presente plan de negocio resulta ser viable términos de mercado, donde existe un consumo estimado de S/6,422 millones en bodegas de todo Lima; en términos operativos, debido a que se han identificado estrategias claras para la localización del local (fácil acceso junto a espacios diferenciados para administración, almacén y ventas), aprovisionamiento (interdiario, semanal y quincenal para productos de alta, mediana y baja rotación respectivamente), producto (9, 15 y 21 días de inventario para productos de alta rotación, baja rotación e importación respectivamente) y procesos (uso de aplicativos e información en línea); en términos financieros, se comprueba la rentabilidad del negocio debido a que los indicadores financieros y económicos están por encima de sus respectivas tasas de descuento. La sostenibilidad del plan de negocio se basa en un crecimiento conservador de la demanda del 5% en los primeros 5 años y 3% a partir del sexto año.
- El mercado objetivo son las bodegas del Cono Oeste formado por los distritos de Lima Moderna y Lima Tradicional. S/.38.141.376.
- Los bodegueros requieren un buen trato y la calidad del servicio, esto se concluye de la investigación de mercado en donde solo un 24% de los encuestados está satisfecho con su servicio de distribución, asimismo hay una alta expectativa (valoración) del cumplimiento de las promociones ofrecidas y la visita semanal del vendedor, ambos de la mano con las personas que tienen contacto con los clientes (vendedor/repartidor).

- El principal atributo de los productos ofrecidos son el respaldo de marcas conocidas en el mercado; implementar el trabajo con dichas marcas va requerir fidelizar a los proveedores garantizando un comportamiento ético de los vendedores, de manera que cuiden las representaciones de las marcas. Implementar los atributos de precio, plaza, promoción y servicio post-venta van a necesitar de mecanismos de control que eviten que las fuerzas de ventas entren en guerra de precios, atiendan zonas de venta no autorizadas por los proveedores, únicamente ofrezcan los productos que ofrecen premios y bonificaciones y no den solución a los reclamos de los clientes para evitar sanciones.
- Los resultados económicos – financieros da como resultado que el Van Económico es S/. 1'818,760 con un TIR Económico de 29.17%, así mismo un APV de S/. 1'830,199, con una TIR Financiera de 30.62%. El VANF (S/. 11,439) se calculó en función del escudo tributario para poder aplicar la metodología del APV. Estos resultados demuestran una viabilidad del negocio propuesto, considerando que las cifras son conservadoras, la recuperación de la inversión es en 6 años.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda implementar el proyecto, e implementar mecanismos de seguimiento y control financiero para evitar desviaciones en los gastos que deterioren la rentabilidad del negocio. El servicio de reparto es tan importante como el servicio de venta, ya que el repartidor cierra el proceso de venta, así como también tiene contacto directo con el cliente y genera el valor agregado de excelencia en el servicio.

## Referencias

- 1.- Alles, Martha. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en área de Recursos Humanos*. México. Edit. Ediciones Granica S.A.
- 2.- Arellano Marketing. (2013). *Importancia del diseño del punto de venta*. Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/importancia-diseno-punto-venta-2147102>
- 3.- Chiavenato, Idalberto. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México. Edit. McGraw-Hill.
- 4.- Lock, Juan. (2010). Todo entra por los ojos. *Don Bodega*, (15), 32-33. Recuperado de [https://issuu.com/donbodega/docs/revista\\_15\\_don\\_bodega](https://issuu.com/donbodega/docs/revista_15_don_bodega)
- 5.- Gottdiener, Mark. (2000). *New forms of consumption, consumers, culture and commodification*. Lanham, Maryland. Rowman & Littlefield Publisher, Inc.
- 6.- Ipsos Apoyo. (2012). *Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2012*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/niveles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2012>
- 7.- Ipsos Apoyo. (2012). *Perfil de la Bodega y el Bodeguero 2012*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-de-la-bodega-y-el-bodeguero-2012>
- 8.- Ipsos Apoyo. (2013). *Usos y actitudes hacia la telefonía móvil 2012*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/usos-y-actitudes-hacia-la-telefonía-movil-2012>
- 9.- Jaramillo, Fidel y Zambrano, Omar (2013). *La clase Media en el Perú: Cuantificación y Evolución*. Banco Interamericano de Desarrollo Ediciones.
- 8.- Kotler, Philip. (2000). *Dirección de Marketing, Edición del Milenio*. Madrid, España. Prentice Hall.

- 9.- Munch Galindo y García Martínez. (2005). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas.
- 10.- Perú Retail. (2013). *Canal tradicional en el Perú: Un sector que se mantiene en la cima*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/canal-tradicional-en-el-peru-un-sector-que-se-mantiene-en-la-cima/>
- 11.- Rossi, Norberto. (2012). *El Nuevo Consumidor Peruano*. Recuperado de <http://www.xpgconsultnet.com/wp-content/uploads/Presentaci%C3%B3n-Norberto-Rossi.pdf>
- 12.- Ritzer, George. (2005). *Enchating a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption*. Thousand Oaks, CA. Pine Forge Press.
- 13.- Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ª edición. México D.F.: México: McGraw Hill.
- 14.- Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13ª. Edición. México D.F. Mc Graw Hill.
- 15.- Thompson, Ivan. (2007). *Tipos de Canales de Distribución*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- 16.- Trigos, Mirtha (2013). *Ticket de compra en retail supera 4 veces al del canal tradicional*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ticket-compra-retail-supera-4-veces-al-canal-tradicional-2063295>
- 17.- Vigil, Percy. (2012). *Lo moderno vs. Lo tradicional ¿es fácil cambiar?* Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/mercadosyretail/2012/03/lo-moderno-versus-lo-tradicion.html>



- 18.- Vigil, Percy. (2013). *Tiempo y tecnología: Los retos de los canales comerciales*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/mercadosyretail/2012/10/tiempo-y-tecnologia-los-retos.html>
- 19.- Rodas, Sylvia. (2013). *Logística inversa*. Recuperado de <http://approlog.org/logistica-inversa/#.WJR269LhDcd>
- 20.- Williams, Rosalind. (1982). *Dream worlds mass consumption in late nineteenth-century France*. Los Angeles, CA. University of California Press.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Guía de Entrevista a Fabricantes de Productos de Consumo Masivo**

Nombre:

Cargo:

Empresa:

Fecha:

1. ¿Qué tipos de productos manejan o comercializan?
2. ¿Podría indicarme un estimado de la cantidad de productos que manejan?
3. ¿Cuentan con flota propia para la distribución de sus productos?
4. ¿Recurren a distribuidores para llevar sus productos hasta las bodegas en Lima metropolitana?
5. ¿Qué ventajas tiene contar con distribuidores en lugar de tener una flota con personal propio? ¿Qué desventajas tiene?
6. ¿Con cuántos distribuidores trabajan actualmente en Lima metropolitana?
7. ¿Están satisfechos con el servicio que brindan estos distribuidores?
8. ¿Qué cambiaría del servicio o de la atención que ofrecen sus distribuidores actuales?
9. ¿Otorgan exclusividad por territorio o por productos?
10. ¿Están abiertos a la posibilidad de contar con nuevos distribuidores?
11. ¿Qué se requiere para convertirse en distribuidor de los productos de su empresa?
12. ¿Otorgan crédito a sus distribuidores? ¿Cuántos días?
13. ¿Cuáles líneas concedería usted a un nuevo distribuidor para Lima metropolitana?
14. ¿Con qué frecuencia debe un distribuidor visitar cada punto de ventas o bodega?
15. ¿Es para ustedes importante que además de la labor de reparto de los productos se realice la colocación o exhibición en el punto de ventas?
16. ¿Cuál es el margen que otorgan al distribuidor?
17. ¿Qué área de Lima considera que es prioritaria cubrir en la distribución?

18. ¿Hay actualmente alguna zona o distrito que esté desatendido? ¿Por qué?
19. ¿Qué tipo de material promocional para los puntos de ventas elaboran?
20. ¿Elaboran material promocional de manera constante o solamente para campañas o promociones?
21. ¿Tiene alguna condición o política asociada a la entrega de estos materiales promocionales?
22. Este material ¿es entregado a las bodegas por los distribuidores?
23. ¿Qué cantidad de material promocional entrega a cada tienda y/o a cada distribuidor?

## **Anexo 2: Guía de Entrevista a Bodegueros**

### **Bodeguero entrevistado:**

1. ¿Cuáles son los atributos que más valoran en sus distribuidores actuales?
2. ¿Que otro servicio consideran que deberían ofrecerle?
3. ¿En que deberían mejorar sus distribuidores actuales?
4. ¿Porque le comprarían a un nuevo distribuidor?
5. ¿Porque razones recomendaría a un distribuidor?
6. ¿Recomendaría usted a un distribuidor. Si la respuesta es sí ¿a quién y Por qué?
7. ¿Qué es más importante, el precio, las promociones, crédito o el servicio?
8. ¿De 1 a 10 como valoraría el servicio de sus actuales distribuidores. 1 es muy malo y 10 es excelente.
9. ¿Le gustaría tener disponible una línea 800 para preguntar por la atención de sus pedidos?

### **Anexo 3: Cuestionario para los Bodegueros**

Buenas tardes, nos encontramos realizando una investigación sobre las características que debe tener un distribuidor de productos de consumo masivos para bodegas

Esto tomará menos de 10 minutos ¿Podría por favor colaborar con nosotros respondiendo algunas preguntas?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ NS/NC \_\_\_\_

Si la respuesta es sí continuar, pero si la respuesta es otra concluir la entrevista dando las gracias al participante

#### **1. ¿Cuántos metros cuadrados tiene su bodega?**

Menos de 10 \_\_\_\_

Entre 10 y 20 \_\_\_\_

Más de 20 \_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_

#### **2. ¿Podría indicarme un estimado de la cantidad de productos que maneja en el mes?**

Menos de 50 \_\_\_\_

Entre 51 y 100 \_\_\_\_

Entre 101 y 200 \_\_\_\_

Entre 201 y 300 \_\_\_\_

Más de 301 \_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_

**3. ¿Tiene equipos de frio para trabajar con productos refrigerados?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ NS/NC \_\_\_\_

Si la respuesta fue sí cuales, si la respuesta es otra pasar a la pregunta 4

Refrigeradora \_\_\_\_ Congeladora \_\_\_\_ Exhibidor refrigerado \_\_\_\_ Visacooler \_\_\_\_

**4. ¿Cuántas personas trabajan en la bodega de manera permanente?**

**(incluyéndose usted)**

Solamente 1 \_\_\_\_

De 2 a 3 \_\_\_\_

De 4 a 5 \_\_\_\_

6 o más \_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_

**5. ¿Va usted a comprar directamente a mercados mayoristas?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ NS/NC \_\_\_\_

Si la respuesta fue sí

¿A cuáles? \_\_\_\_\_

¿Qué productos?

Bebidas no alcohólicas \_\_\_\_

Aseo personal \_\_\_\_

Embutidos y Lácteos \_\_\_\_

Limpieza \_\_\_\_

Abarrotes \_\_\_\_

Golosinas y Snack \_\_\_\_

Bebidas Alcohólicas \_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**6. ¿Compra a distribuidores que traen el producto directo a su bodega?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ NS/NC \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue sí ¿Qué categorías y cuánto invierte por categoría?

Bebidas no alcohólicas \_\_\_\_\_

Aseo personal \_\_\_\_\_

Embutidos y Lácteos \_\_\_\_\_

Limpieza \_\_\_\_\_

Abarrotes \_\_\_\_\_

Golosinas y Snack \_\_\_\_\_

Bebidas Alcohólicas \_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**7. Aproximadamente ¿Con cuántos distribuidores trabaja en el mes?**

Entre 1 y 5 \_\_\_\_\_

Entre 6 y 10 \_\_\_\_\_

Entre 11 y 15 \_\_\_\_\_

16 ó más \_\_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_\_

**8. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que sus actuales distribuidores le brindan? (1 a 10)**

(8, 9, 10) Totalmente satisfecho \_\_\_\_\_

(6, 7) Algo satisfecho \_\_\_\_\_

- (5) Ni satisfecho ni insatisfecho \_\_\_\_\_
- (4) Algo insatisfecho \_\_\_\_\_
- (1, 2, 3) Totalmente insatisfecho \_\_\_\_\_
- NS/NC \_\_\_\_\_

**9. ¿Cómo evalúa el servicio que ofrecen sus distribuidores actuales en los siguientes aspectos? Muy Valorado (MV) Poco Valorado (PV)**

- Modales y Honradez de Personal de Reparto \_\_\_\_\_
- Entrega de promociones ofrecidas \_\_\_\_\_
- Te ofrecen cursos de capacitación \_\_\_\_\_
- Rapidez a Respuesta a Quejas y Reclamos \_\_\_\_\_
- Numero para llamar para pedidos o reclamos \_\_\_\_\_
- El vendedor cumple con la visita semanal \_\_\_\_\_

**10. ¿En cuáles líneas de producto le interesaría a usted contar con un nuevo distribuidor?**

- Bebidas no alcohólicas \_\_\_\_\_
- Aseo personal \_\_\_\_\_
- Embutidos y Lácteos \_\_\_\_\_
- Limpieza \_\_\_\_\_
- Abarrotes \_\_\_\_\_
- Golosinas y Snack \_\_\_\_\_
- Bebidas Alcohólicas \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_



NS/NC \_\_\_\_\_

**11. ¿Con qué frecuencia debe venir un distribuidor a su bodega?**

A diario \_\_\_\_\_

Inter diario \_\_\_\_\_

Cada 3 días \_\_\_\_\_

Entre 4 y 6 días \_\_\_\_\_

1 vez a la semana \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_\_

**12. ¿Con qué frecuencia le paga o cancela a los distribuidores?**

A diario \_\_\_\_\_

Inter diario \_\_\_\_\_

Cada 3 días \_\_\_\_\_

Entre 4 y 6 días \_\_\_\_\_

1 vez a la semana \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_\_

**13. ¿Qué promociones le gustan más?**

Descuentos por escalas de compra \_\_\_\_\_

Bonificaciones del mismo producto \_\_\_\_\_

Bonificaciones con otro producto \_\_\_\_\_

Premio por compras acumuladas \_\_\_\_\_

**14. ¿En qué lugar específico de su bodega debe el distribuidor dejar los productos?**

En la puerta de ingreso \_\_\_\_\_

Al interior de la bodega acomodado en el lugar de la exhibición \_\_\_\_\_

Al interior de la bodega sin acomodar \_\_\_\_\_

Al fondo de la bodega o en un lugar de almacenaje \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_\_

**15. ¿Permite que los distribuidores lo apoyen colocando los productos en la exhibición?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ NS/NC \_\_\_\_\_

Si es NO porque motivo:

Desconfianza \_\_\_\_\_

Porque el espacio es pequeño \_\_\_\_\_

Porque prefiero hacerlo yo mismo \_\_\_\_\_

**16. ¿Qué tipo de material promocional exhibe o coloca en su tienda?**

Afiches o posters \_\_\_\_\_

Banners \_\_\_\_\_

Banderines o guirnaldas \_\_\_\_\_

Para las góndolas o estantes \_\_\_\_\_

Pared pintada \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_\_

**17. ¿Cuál es el tipo de material promocional que más le gusta recibir?**

Afiches o posters \_\_\_\_\_

Banners \_\_\_\_\_

Banderines o guirnaldas \_\_\_\_\_

Para las góndolas o estantes \_\_\_\_\_

Pared pintada \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_\_

**18. ¿Con qué frecuencia cambian los afiches y los otros materiales que exhiben?**

Semanalmente \_\_\_\_\_

Cada 2 semanas \_\_\_\_\_

Una vez al mes \_\_\_\_\_

Cuando pasa o acaba la promoción \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_\_

**19. ¿Tiene alguna condición para la recepción y colocación de estos materiales promocionales?**

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ NS/NC \_\_\_\_\_

Si la respuesta fue que sí pregunta

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**20. ¿Cómo obtiene el material promocional?**

En el mercado mayorista \_\_\_\_\_

Lo trae el distribuidor \_\_\_\_\_

Lo trae la misma empresa fabricante \_\_\_\_\_

Lo trae una agencia de marketing \_\_\_\_\_

Lo compra \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado

\_\_\_\_\_

Dirección del entrevistado

\_\_\_\_\_